

700011  
700015

## MOP5100 Masteroppgave



*“If you're afraid that you might be replaced by a computer, then you probably can be - and should be”*

En masteroppgave om innovasjon i den fjerde industrielle revolusjonen

**Høyskolen Kristiania**

**Våren 2019**

“Denne masteroppgaven er gjennomført som en del av utdanningen ved Høyskolen Kristiania. Høyskolen er ikke ansvarlig for oppgavens metoder, resultater, konklusjoner eller anbefalinger.”

# Forord

Denne oppgaven markerer avslutningen på en toårig mastergrad i ledelse ved Høyskolen Kristiania. Det å skrive en konseptuell oppgave av et slikt omfang, har vært svært utfordrende, samtidig som det har vært mer lærerikt og givende enn vi noen gang kunne forestille oss. Vi er takknemlige for at Høyskolen Kristiania har bidratt til å gi oss en solid grunnmur for våre videre karrierer, spesielt gjennom faglig dyktige forelesere som alltid har vært tilgjengelige når vi har hatt behov for sparring og konstruktive tilbakemeldinger.

Vi vil først rette en spesiell takk til vår veileder Jon-Arild Johannessen; Du har gjort oss trygge i usikre perioder, samtidig som at du har vært en uvurderlig inspirasjonskilde.

Videre vil vi rette en stor takk til våre medstudenter. Som første kull ut har vi virkelig stått sammen for å løse både små og store utfordringer som har kommet vår vei. Vi er stolte over å ha fått lov å være med på å forme både dette masterprogrammet så vel som fremtidens ledere.

Avslutningsvis vil vi rette den største takk til hverandre. Vi har gjennom støttende ord, konstruktive tilbakemeldinger og iherdig arbeidsinnsats utviklet en oppgave vi er stolte av. Ved veis ende er vi utrolig stolte av hverandre og hva vi har fått til.

Håper oppgaven faller i smak!

Oslo, 28.mai 2019

# Abstract

**Problem:**

Hvordan skal virksomheter øke verdiskapning i et globalisert samfunn med sterkere konkurranse og økt implementering av teknologi?

**Problemstilling:**

Hvordan kan teknologi/robotisering, relasjonskompetanse og kreativitet øke en virksomhets innovasjonsgrad?

**Hensikt:**

Å forstå hvilke evner og ferdigheter det vil være viktig å utvikle ved bruk av teknologi som hjelpemiddel, og når kunnskap og innovasjon er avgjørende for å skape verdi.

**Metode:**

Konseptuell generalisering.

**Hovedfunn:**

- Teknologi og økt fokus på relasjonskompetanse fører til innovasjon.
- Økt fokus på relasjonskompetanse fører til økt kunnskapsdeling.
- Empati og tillit kan anses som effekter av selvledelse.

## Innholdsfortegnelse

<b>1.0 INNLEDNING</b>	<b>5</b>
1.1 BAKGRUNN FOR VALG AV TEMA OG PROBLEMSTILLING	6
1.2 HISTORIE FRA VIRKELIGHETEN	7
1.3 OPPGAVENS STRUKTUR	13
<b>2.0 METODE</b>	<b>14</b>
<b>3.0 LITTERATURGJENNOMGANG</b>	<b>16</b>
3.1 INNOVASJON	16
3.1.1 INNOVASJON OG LEDELSE	17
3.2 RELASJONSKOMPETANSE	19
3.2.1 SELVLEDELSE	21
3.2.2 EMPATI	25
3.2.3 TILLIT	27
3.2.4 RELASJONSKOMPETANSE MODELL	31
3.3 KREATIVITET	32
3.3.1 DET KREATIVE INDIVID	34
3.3.2 KUNNSKAPSDELING I SAMSPILL MED ANDRE INDIVIDER	36
3.3.3 DET KREATIVE MILJØET	37
3.3.4 KREATIVITET MODELL	39
3.4 TEKNOLOGI/ROBOTISERING	40
3.5 KONSEPTUELL MODEL	44
<b>4.0 DISKUSJON</b>	<b>45</b>
4.1 TEKNOLOGI/ ROBOTISERING KREVER ØKT FOKUS PÅ RELASJONSKOMPETANSE	45
4.2 RELASJONSKOMPETANSE FREMMER KREATIVITET	49
4.3 KREATIVITET ØKER GRAD AV INNOVASJON	54
4.4 TEORETISKE POENG, TYPOLOGI OG HYPOTESER	58
4.5 REVIDERT MODELL	60
<b>5.0 KONKLUSJON</b>	<b>61</b>
5.1 TEORETISKE IMPLIKASJONER	62
5.2 PRAKTISKE IMPLIKASJONER	63
5.3 FORSLAG TIL VIDERE FORSKNING	64
<b>6.0 LITTERATURLISTE:</b>	<b>65</b>

### Figurer:

- 3.2.4 Figur Relasjonskompetanse modell
- 3.3.4 Figur Kreativitet modell
- 3.5 Figur Konseptuell modell
- 4.4 Figur Typologi
- 4.5 Figur Revidert modell

# 1.0 Innledning

Frykten og usikkerheten for at maskiner vil ta over jobbene vi kjenner til, har vært tilstede i lang tid. Forskere har i mange år spekulert rundt hvordan roboter, automatisering og smarte maskiner vil påvirke samfunnet, økonomien og mennesker. En av disse er det verdensberømte geniet Stephen Hawking, som hevdet at maskiner kan være i stand til å ødelegge oss. Vi har sett filmer om roboter som tar over menneskeheten og hørt teorier og historier om at teknologi vil gjøre samfunnet vårt mindre organisk. Frykten for det ukjente har til tider overskygget menneskets evne til å se potensialet som ligger i teknologien. Allerede tidlig på 1970-tallet ble det spekulert i hvordan teknologien potensielt kunne true hverdagen og arbeidslivet vi mennesker kjenner til. Denne problemstillingen ble tatt opp blant studenter på Harvard i et datateknologikurs i forbindelse med at Intel hadde utviklet sin første chip. Deres omtalte professor, William H. Bossert hadde følgende å si til dette: “If you're afraid that you might be replaced by a computer, then you probably can be - and should be” (Colvin 2015, 108). Allerede den gangen forstod Bossert at vi om ikke lenge vil stå overfor fremveksten av en ny æra og at dette er noe vi ikke trenger å frykte. Endring er en del av et samfunns naturlige mekanisme og blir kalt for en kreativ destruksjon. Det innebærer at noe må destrueres for at noe nytt og bedre skal vokse frem. (Stacy 1996, gjengitt i Johannessen og Olsen 2008).

## 1.1 Bakgrunn for valg av tema og problemstilling

I tråd med den teknologiske utviklingen og globalisering befinner vi oss nå i det som omtales som den fjerde industrielle revolusjonen (Johannessen og Olsen 2008). Dette innebærer blant annet at landegrenser utviskes og at virksomheter møter økt og sterkere konkurranse enn tidligere (Johannessen 2018a). Samtidig innebærer det at teknologien stadig vil utvikle seg og implementeres i virksomheter for å effektivisere arbeidsprosesser. På bakgrunn av dette må vi erkjenne et ytterst kritisk faktum; Endring er den nye stabiliteten.

For at virksomheter skal henge med, og være i stand til å skape verdi i et komplekst og turbulent samfunn, er det essensielt å utvikle og ta i bruk kunnskap, samt øke fleksibiliteten. Med andre ord er virksomheter avhengig av å skape og opprettholde innovasjon som en respons på den høye endringstakten. På bakgrunn av dette er vi interessert i å fordype oss i hvordan ledelsesfunksjonen vil endre seg i takt med samfunnsutviklingen. Mer konkret vil vi forsøke å finne ut av hvilke evner og ferdigheter det vil være viktig å utvikle når vi tar i bruk ny teknologi som hjelpemiddel og når kunnskap og innovasjon er avgjørende for å skape verdi.

Johannessen, Olsen og Stokvik (2013) forklarer at det ikke finnes en enkel oppskrift på hvordan virksomheter skal øke innovasjonsgraden, men at “(...) innovasjon uten kreativitet ikke er mulig, like lite som innovasjon og verdiskapning kan kobles fra hverandre” (Johannessen, Olsen og Stokvik 2013, Forord). Med dette som utgangspunkt vil vi gå mer i dybden på hvilke faktorer virksomheter bør fokusere på for å mobilisere kreativitet hos ansatte, samt hvordan slike prosesser blir påvirket av implementering av moderne teknologi. Problemstillingen for denne oppgaven er derfor følgende:

*Hvordan kan teknologi/robotisering, relasjonskompetanse og kreativitet øke en virksomhets innovasjonsgrad?*

Bakgrunnen for utvelgelse av fagområdene relasjonskompetanse, kreativitet og teknologi, tar utgangspunkt i forskningen på de tre områdene. Innenfor litteraturen på kreativitet finner vi aspekter av det vi har definert som relasjonskompetanse. I litteraturen om relasjonskompetanse finner vi aspekter ved kreativitet, i litteraturen om teknologi diskuteres ofte verdien av menneskelige sosiale ferdigheter, og i litteraturen om innovasjon finner vi

innslag av både menneskelige ferdigheter, teknologisk utvikling og verdien av kreativitet. På tross av at det er trukket en viss sammenheng mellom de ulike fagfeltene, opplever vi at innovasjon, teknologi, relasjonskompetanse og kreativitet fungerer som separate fenomener. Vi mener at det ligger noe essensielt på tvers av de nevnte fagfeltene som ikke er belyst i stor nok grad.

## 1.2 Historie fra virkeligheten

For å underbygge argumentasjonen i vår oppgave ønsker vi å trekke frem Telia som et eksempel. Telia er et norsk teleselskap opprettet i 1989 (Telia). Siden den gang har selskapet gjennomgått store forandringer og vekst. I dag er Telia nordens største leverandør av mobiltjenester drevet av 21000 ansatte. En sentral del av selskapets måte å jobbe på innebærer utveksling av kunnskap og teknologi for å skape innovasjon, entreprenørskap og bærekraftig vekst (Telia).

For å få økt innsikt i Telias interne prosesser har vi vært i kontakt med en representant fra HR- funksjonen.

Representanten forklarer at Telia har en visjon om å utvikle sine ansatte både som profesjonelle og som mennesker, og utdyper;

*“(...) vi har en oppskrift på folka våre, og som fundament så handler det egentlig om selvledelse. Så som en onboarding for våre nyansatte så kjører vi, eller gir alle muligheten til å gå igjennom et selvledelseskurs i samarbeid med Oxford Leadership. Der går de gjennom sin fortid, sin nåtid og sin fremtid for å lage en konkret actionplan på hvordan de ønsker å forbedre livet sitt både personlig og profesjonelt.”*

Representanten forklarer at dette har grobunn i at de tror på at mennesker som har det bra på et personlig plan også vil prestere bedre profesjonelt og utdyper at vi ikke er et halvt menneske på jobb og et halvt menneske når vi er hjemme.

*“Det vi tror på er jo at ikke nødvendigvis selskapets visjoner og verdier er så viktig for eksempel, så vi gir også folk mulighet til å ta en trening som heter verdier eller*

*purpose in action, til å finne sine personlige verdier, istedenfor å tre selskapets verdier nedover hue på dem. De får 3,5 timer til å finne sine personlige verdier og det er ganske unikt, vil jeg si. Det å dyrke det personlige og det individuelle, hvis personene hos oss er sterke individer, så vil vi også prestere bedre sammen som et selskap. Og hvem er det som egentlig vil ha noen andres verdier eller visjon nedover hue? Egentlig ingen, så hvorfor gjør så mange selskaper det da. Så vi har egentlig sett på at vi skal heller gi folka våre muligheten til å bli mer av seg selv. Rett og slett det som er fundamentet i selvledelse. Bli bedre kjent med seg selv, sine styrker, svakheter og finne sitt potensiale rett og slett.”*

Han forklarer videre at dette er åpne selvledelseskurs som tilbys hver måned og varer i omtrent 3,5 timer. Her har alle de 21 000 ansatte muligheten til å delta. Etter at de åpnet kurset for 2-3 år siden er det til nå mellom 6-8000 som har vært innom programmene.

*“(…) men så må man også erkjenne at det ikke er alle som føler seg helt komfortabel med å gå inn i verdi-diskusjonen, kjenne på disse tingene som er vanskelig og har vært vanskelige i livet sitt. Så det har vært noen som har valgt å avslutte kurset sitt ganske tidlig, for de må virkelig jobbe med seg selv. Du kan ikke være free-rider på et sånt kurs, og det er også noen som får ganske sterke emosjonelle reaksjoner.”*

*“Jeg er også fasilitator i alle programmene og spesielt i det som heter purpose in action, der du finner din egen personlige visjon, og har lånt en del øvelser fra person psychology. Og det går ut på å grave rundt i det underbevisste, så jeg har ikke holdt en eneste trening der det ikke er noen som har reagert emosjonelt. Trillet tårer, å snakket om tøffe ting. Det er en arena for å åpne opp og være åpen og ærlig og skape tillit sammen med sine ansatte og sammen med sine kollegaer. Som er veldig fint men det krever jo også så klart at man har kultur for å kunne være såpass åpen også til å ta det imot i etterkant sånn at man ikke har bretta seg ut også er det ingen som er med på å lukke sårene etterpå.”*

Representanten forklarer at de bruker selvledelse som fundament for å videre bygge opp under de ansattes engasjement. Han bruker seg selv som eksempel når han forklarer hvordan dette fungerer. Han startet med å arbeide innen HR, men hadde mye annet han også ønsket å



bidra med, da han har en bred kompetanse og interessefelt. Han har rukket opp hånden og involvert seg i andre prosjekter som andre internt har verdsatt. I dag sitter han med ansvaret for diversity-systems, jobber med start-ups og lederutvikling ved siden av HR-stillingen. Å gi folk muligheter basert på deres engasjement er noen han mener er essensielt i moderne virksomheter;

*“(...) at vi har fleksibilitet til det, det tror jeg er veldig viktig for fremtidens organisasjoner, fordi vi snakker veldig mye om fleksibilitet, men vi viser det kanskje ikke.”*

Representanten går videre inn på viktigheten av fleksibilitet og greier ut om at Telia forsøker å legge til rette for å forløse kunnskapen som er iboende i de ansatte. Han trekker frem et eksempel der Telias Key Account Manager var veldig god på prosesskunnskap. Hun selv så en overføringsverdi til en annen avdeling hvor de jobbet med process automation, altså robotikk. Hun ønsket å være relevant for fremtiden og uttrykte sitt behov. På bakgrunn av dette ble hun overført til denne avdelingen, og alt som trengtes var en opplæring som tok totalt 5 mnd. Mye av hennes kunnskap, ca 70-80%, var overførbar til den nye stillingen, og det var snakk om at hun måtte tilegne seg en liten bit ekstra for at det skulle bli direkte appliserbart.

Representanten trekker en tråd mellom dette eksempelet og det å bygge på de ansattes totale kompetanse. Han konstaterer følgende;

*“Tenk dere selv, hvor mye av kompetansen deres, den totale kompetansen, føler dere at dere får bruke i deres jobb? Vi har 21 000 ansatte som sikkert har, sinnsykt mange talenter, kunnskap, innsikt og passions.”*

Telia forsøker å ta i bruk mer av de ansattes totale kompetanse ved å utlyse stillinger internt og underbygger med enda et eksempel;

*“(...) vi hadde en branding-kampanje hvor vi brukte profesjonelle fotografer som vi måtte betale 60 000 for per fotoshoot. Men vi vet jo at blant de 21 000 ansatte, har vi noen som digger å fotografere, så det vi har gjort nå er å tilby de som vil å gjøre dette*

*i arbeidstiden sin, gratis, men de gjør det i arbeidstiden. Så får de gjøre noe annet og morsomt. Og sånn gjør vi på veldig mange områder og folk bare elsker det!”*

Representanten poengterer at det er viktig at Telia, og generelt for virksomheter i dag at man ikke bemanner ned gammel kompetanse og faser inn ny kompetanse. I forlengelsen av dette forklarer han at det å avskaffe ansatte som har jobbet i virksomheten lenge og er innarbeidet i alt fra strategi, verdier og kultur, er svært dyrt. Han hevder at ved å i stedet bygge på den kompetansen de allerede har, kan de fungere utmerket i den nye virkeligheten.

Representanten forklarer videre at ansatte også selv må ta ansvar for å skape muligheter, og jobber iherdig for at mennesker i selskapet skal si ja til de store mulighetene. De tror at ved å bygge en kultur på selvledelse blant annet kan redusere noe av redselen til det som er nytt og ukjent, og derav være mer fremoverlente.

*“(…) det bygger hele vår kultur på selvledelse som sagt, så det er jo de som på en måte også klarer å være såpass bevisst på sin egen kompetanse, hva de trenger i fremtiden, hvor de vil, sine ambisjoner, sine verdier, som også prøver å uttrykke det. For det er sikkert mange som føler,” folk må skjønne at jeg har lyst på det”. Nei, folk har ikke tid til å gå rundt å skjønne at 21 000 ansatte har masse ulike behov som de ikke engang uttrykker. Altså vi må være, det er en dualitet i det da, så du må på en måte ta ansvaret for det selv. Vi legger jo til rette for det selvfølgelig, så vi fraskriver oss ikke ansvar. Men vi kan ikke vite hva som bor inni deg hvis ikke du uttrykker det eller viser det.”*

Telia har blant annet satt opp sin egen frivillighetsbevegelse, og innebærer at alle de 21 000 ansatte får åtte timer i året de kan bruke på en frivillig aktivitet. Dette kan eksempelvis være å hjelpe oppstartsbedrifter, NGOér, eller frivillige organisasjoner med det de kaller “digital impact”. I 2018 var så mange som 75% av de ansatte ute og hjalp oppstartsbedrifter.

At Telia legger til rette for at ansatte kan øke fleksibiliteten sin og jobbe med arbeidsoppgaver de er engasjert i og motiveres av, kan vise seg å ha positive ringvirkninger. representanten legger frem at ansatte som er ute og hjelper oppstartsbedrifter samtidig får innsikt i ny teknologi, får et større nettverk og blir kjent med potensielle, fremtidige samarbeidspartnere.

Representanten beveger seg videre inn på temaet teknologi, og påpeker at Telia samtidig har lagt til rette for at de ansatte skal få gi sitt bidrag til det han benevner som Telias digitale transformasjonsreise. Han har selv en personlig visjon om å få mennesker og roboter til å kjempe sammen for en bedre verden og fremlegger følgende;

*“(...) for komboen, altså det er uslåelig med vårt empatiske kreative emosjonelle vesen, med da det logiske til en maskin. Vi har liksom unike egenskaper som ingen av oss klarer å..., altså vi klarer ikke å bli bedre enn roboten på det analytiske og data osv, og de klarer ikke å bli bedre enn oss på kreativitet, problemløsning og se komplekse forandringer. Fordi vi er styrt av to forskjellige ting. Og det synes jeg er så fint når man snakker om at man er redd for at robotene skal ta over jobbene vår osv. Vi er sykt mye bedre enn de på veldig mange områder. Så hvis du er redd for det, så er du redd for fordi du føler deg som et dårlig menneske. Da må du prøve å øve deg på å bli et bedre menneske, eller bli bedre på det menneske skal og er gode på da.”*

Representanten forteller at de i senere tid har utviklet et HR-system hvor alle funksjoner er integrert, i stedet for ulike systemer for hvert enkelt område. Han forklarer at dette blant annet har gitt Telia muligheten til å tilgjengeliggjøre tjenestene for de 21 000 ansatte i mye større grad enn tidligere, noe som kan anses som et godt eksempel på hvordan teknologi frigjør verdifull tid som de ansatte kan bruke på mer meningsfylte aktiviteter. Han uttaler blant annet følgende:

*“(...) og som vi da allerede tror på ved å si at vi er interessert i å finne dine verdier, din visjon, alt skal være deg deg deg deg, du skal uttrykke hva du skal være med videre på, skape din egen mulighet. Så det vi egentlig tilbyr da er bare masse rammeverk, som du egentlig kan fylle med innhold som blir deg og som du har lyst å fylle det med.”*

Likevel understreker representanten at Telia alltid må være bevisst på bevegelser i virksomhetens omgivelser. Her peker han på at bransjen preges av stadig sterkere konkurranse og pressede marginer, og at forretningsmodellen som et resultat kan endre seg over natten.

*“Fordi fremtiden skifter så ofte så må vi tenke i rammeverk, hvor innholdet og behovene fort kan endre seg.”*

Alle de ovennevnte uttalelsene, samt måten Telia organiserer seg på, belager seg på at de bruker selvledelse som et grunnleggende fundament. Telias, og da spesielt representantens syn på selvledelse gjenspeiles godt ved følgende uttalelse;

*“(..) og det handler selvledelse mye om, å ruste alle 21 000 ansatte og utnytte det fulle potensialet. Igjen gi alle lederferdigheter da. For hva er ledelse egentlig? Det er bare teit at det skal være en posisjon, der ofte en mann på 50+ i blå dress som ingen har lyst til å følge likevel. Da bør man heller gi det til alle. Det er også sånn vi ser det, at ledelse handler mye mer om å tilrettelegge for at andre skal lede seg selv, og forstå seg selv og bruke den kunnskapen man har. Det er sånn vi forstår ledelse”.*

Viktigheten av selvledelse henger tett sammen med hvordan Telia ønsker å drive sin virksomhet, spesielt tilknyttet hvilke verdier og visjoner de jobber etter. Representanten gir oss et godt innblikk i dette når han uttrykker at;

*“Altså målet, toppen er at vi skal bli et visjons- og verdidrevet selskap og at det er den kulturen vi ønsker fordi at vi er i en verden som er usikker og hele tiden forandrer seg. Da trenger vi noen enkle retningslinjer for å styre. Og det er da verdier og visjon, for vi har ikke tid til en policy eller en detaljert beskrivelse. Vi må kjenne om dette er i forhold til våre verdier, hvordan vi etisk ønsker å handle. Og hvis ja, så kan vi gjøre det.”.*

## 1.3 Oppgavens struktur

Etter å nå ha innledet oppgaven ved å belyse tematikk og problemstilling, samt presentert en historie fra virkeligheten, vil vi i det følgende gjennomgå oppgavens videre struktur. Vi vil i del 2 presentere våre metodiske valg, før vi i del 3 belyser sentral litteratur som har til hensikt å besvare vår problemstilling. I denne delen vil også en konseptuell modell belyse sammenhengen mellom oppgavens aspekter, noe som danner grunnlaget for del 4. Her vil aspektene diskuteres opp mot hverandre, før vi deretter presenterer våre teoretiske poenger ved hjelp av en typologi og tilhørende hypoteser. Sammenhengene vi i diskusjonsdelen har fått økt kunnskap om vil danne grunnlaget for en revidert versjon av den konseptuelle modellen. Avslutningsvis vil vi i del 5 fremlegge vår konklusjon, samt hvilke praktiske og teoretiske implikasjoner vår oppgave kan tenke seg å ha. Oppgaven rundes av ved fremleggelse av våre forslag til videre forskning på feltet.

## 2.0 Metode

Forskning foregår hovedsakelig på to måter. Disse er konseptuell generalisering og empirisk generalisering (Johannessen 2018b). For å besvare oppgavens problemstilling har vi valgt å benytte oss av konseptuell generalisering. Det vil si at vi benytter andre forskeres empiriske funn, samt egen konseptualisering for å finne mønster, i stedet for selv å undersøke et fenomen eller problem i empirien og generalisere på bakgrunn av disse. Fenomenet vi undersøker i vår oppgave er innovasjon. I konseptuell generalisering abstraheres informasjon og eksisterende kunnskap om fenomenet som undersøkes (Johannessen 2018b).

Informasjonen og kunnskapen skal abstraheres mer inngående ved å utvikle en forståelse der delene og helheten sees i sammenheng. Vi anser teknologi/robotisering, relasjonskompetanse og kreativitet som deler av innovasjon.

Årsaken til at vi ønsker å benytte konseptuell generalisering fremfor empirisk generalisering, har bakgrunn i at det allerede har blitt gjort mye forskning på hvert enkelt område. Med andre ord finnes det nok empirisk forskning for å svare på vår problemstilling. I tillegg har vi som nevnt i kapittel 1.1, sett visse sammenhenger mellom fagfeltene innovasjon, kreativitet, relasjonskompetanse og teknologi, men at de fremdeles fungerer som separate fagfelt.

Vi mener at det ligger noe essensielt på tvers av de nevnte konseptene som ikke er belyst i stor nok grad. Vi ser dermed at det kan være av stor verdi å knytte innovasjon, kreativitet, relasjonskompetanse og teknologi, sammen for å bidra til nye sammenhenger.

De sammenhengene vi ser, er representert i vår konseptuelle modell. Modellen består av konseptene teknologi/ robotisering, relasjonskompetanse og kreativitet. Konseptene står i relasjon til hverandre og forklarer sammenhengen vi ser for å forklare fenomenet. For å kunne si noe om konseptene, har vi valgt å dele inn relasjonskompetanse og kreativitet i flere komponenter. På relasjonskompetanse er disse selvledelse, empati og tillit, mens i kreativitet har vi trukket frem det kreative individ, kunnskapsdeling i samspill med andre og det kreative miljøet.

Konseptuelle modeller kan utvikles ulikt, basert på den enkelte forskers nivå av abstraksjon (Johannessen 2018b). Modellen vil også preges av valg av litteratur som bygger modellens utgangspunkt. I denne oppgaven har litteratursøk hatt en prekær rolle for hvordan vi har

utviklet modellen og relasjonene mellom konseptene. Vi har brukt mye tid på å søke etter forskere som har en viktig rolle innenfor fagfeltene konseptene representerer. Høgskolens databaser har i hovedsak vært brukt, da de innehar en del fagfellevurderte artikler, som også har vært et krav vi har satt oss for å sikre mest mulig pålitelig data. I tillegg har vi tatt utgangspunkt i pensumlitteratur og andre fagbøker vi har funnet av kjente forskere.

## 3.0 Litteraturgjennomgang

I litteraturgjennomgangen vil vi presentere tidligere forskning innenfor innovasjon, relasjonskompetanse, kreativitet og teknologi/robotisering separat. Innenfor disse fagfeltene finnes det store mengder forskning og empiri. Vi vil derfor belyse områdene innenfor fagfeltene som står sentralt i forhold til å besvare vår problemstilling. Vi vil trekke frem innovasjon og hva vi legger i det, hvilke komponenter innen relasjonskompetanse vi mener det vil bli viktig å fokusere på, kreativitet både på individ og gruppenivå, samt teknologi.

### 3.1 Innovasjon

Innledningsvis har vi nevnt at robotisering og globalisering har ført til økt konkurranse, kompleksitet og en høy endringstakt. På bakgrunn av dette avhenger en virksomhets profitt av deres evne til å bringe kreativitet og innovasjon på markedet (Johannessen 2019). Innovasjon fungerer derfor som oppgavens avhengige variabel, der relasjonskompetanse, kreativitet og teknologi blir ansett som pådrivere til innovasjon og det vi antar kan bidra til at virksomheter vil øke sin innovasjonsgrad. I denne delen av oppgaven vil vi greie ut om hva vi legger i begrepet innovasjon og på hvilke måter rett lederfokus henger sammen med en virksomhets innovasjonsgrad.

Sigurd Vik (2007) forklarer at innovasjon skjer på to ulike måter. Han deler begrepet inn i *radikale innovasjoner* og *gradvis vedvarende innovasjoner*. Sistnevnte har av Johannessen, Olsen og Stokvik (2013) også blitt kalt for *inkrementell innovasjon*. Radikale innovasjoner blir av forfatterne videre beskrevet som en større nyhet, samt noe som overrasker på en positiv måte. Vik (2007) forklarer videre at radikale innovasjoner typisk kan anses som Ipod lansert av apple, mobiltelefonen og Spotify. Gradvis vedvarende innovasjoner på den andre siden, anses som den vanligste typen innovasjon. Vedvarende innovasjoner utvikles steg for steg ved at det skapes kontinuerlige kvalitetsforbedringer. Dette kan eksempelvis gjelde endringer i rutiner eller annen praksis (Johannessen, Olsen og Stokvik 2013).

Johannessen, Olsen og Stokvik (2013) omtaler som nevnt gradvis vedvarende innovasjoner som inkrementelle innovasjoner, men skiller fremdeles begrepet. Forskerne forklarer at inkrementelle innovasjoner og kontinuerlige kvalitetsforbedringer er nært relatert, men at det som skiller de to er at kontinuerlige forbedringer er forbedring av noe som allerede eksisterer,



mens inkrementell innovasjon er “(...)de små skritt som oppleves som nye for den, eller de som tar dem i bruk” (Johannessen, Olsen og Stokvik 2013, 150). Det er med andre ord grad av endring som skiller de ulike innovasjonsbegrepene.

Johannessen, Olsen og Stokvik (2013) henviser til Liker (2004) som påstår at virksomhetene med størst innovasjonsgrad ofte er de som satser både på kontinuerlige forbedringer og radikale innovasjoner. Dette kan forklares ved at virksomheter som har et fokus på kontinuerlige forbedringer, også er de som utvikler et innovasjonsmiljø, samt bidra til kostnadsbesparelser for virksomheten. Ved å samtidig satse på radikale innovasjoner, kan virksomheten potensielt hente ut en stor profitt og beholde store konkurransefordeler inntil flere aktører som ser at det ligger et potensiale i markedet entrer, og tetter konkurransegapet.

### 3.1.1 Innovasjon og ledelse

Johannessen og Olsen (2008) forklarer at ledere i kunnskapsvirksomheter må forstå viktigheten av å frigjøre energi, kompetanse og kreativitet hos sine medarbeidere for at virksomheter skal utnytte sitt potensiale og bidra til økt verdiskapning.

Som nevnt ovenfor kan vi skille mellom radikale og gradvis vedvarende innovasjoner. Vik (2007, 65) forklarer at det å få til vedvarende innovasjoner henger nøye sammen med rett lederfokus. Mer konkret kreves det at leder har fokus på kunnskapsledelse, innovasjonsprosesser og idegenerering. I forlengelsen av dette forklarer forskeren at innovasjon skjer både på makro og mikronivå som vil si at innovasjon skapes av enkeltindividet, samt gjennom kulturen i en virksomhet. Dette, ved at det ikke hjelper om et individ kommer opp med en kreativ ide dersom det ikke er en kultur innad i virksomheten som verdsetter og belønner ideer, læring og utnyttelse av kunnskap.

Johannessen, Olsen og Stokvik (2013, 11) poengterer også viktigheten av at ledere har fokus på kreative prosesser i utviklingen av innovasjon. Tidligere har kreativitet ofte tilhørt noen få avdelinger, eksempelvis markedsføring. Førstelinjen har spesielt ikke blitt inkludert i kreativitet og innovasjon. For å øke en virksomhets innovasjonsgrad hevder derfor forskerne at ledere bør ta i bruk det iboende i alle ansatte i virksomheten og motivere til kreativitet og handling i flere ledd. I forlengelsen av dette forklarer de at hierarkier må brytes ned, og

makten som har ligget i lederposisjonen bør forflyttes til førstelinjen som er i direkte kontakt med kunder, leverandører og andre interessenter. Dette, fordi førstelinjen er avhengig av beslutningsautoritet, kompetanse, ansvar og informasjon for å kunne bidra til den totale verdiskapningen. Ledere som har fokus på slike prosesser kalles for innovasjonsledere. Innovasjonsledere blir definert som “(...)de personene rundt om i organisasjonen som tenner gnister og skaper kreative energifelt” (Johannessen, Olsen og Stokvik 2013, 12). Kreative energifelt blir videre definert som “(...)de stedene i organisasjonen hvor kreativitet, engasjement, initiativ og resultater blomstrer. Dette er steder hvor man stiller spørsmål om hvor nødvendige og fornuftige eksisterende strukturer, prosesser og metoder er” (Johannessen, Olsen og Stokvik 2013, 24).

For å være konkurransedyktig i det globale kunnskapssamfunnet kan vi ikke lenger støtte oss på tidligere erfaringer og lærdom i like stor grad som tidligere (Johannessen, Olsen og Stokvik 2013). Endring er den nye stabiliteten og det å predikere hva som vil skje fremover og hvordan det vil påvirke oss, vil være en vanskelig oppgave. Ved å tilrettelegge for å ta i bruk det kreative, energien og skaperevnen i hver enkelt ansatt, vil vi øke individuell fleksibilitet, og derav fleksibiliteten for en hel virksomhet. På denne måten vil vi lære oss å leve i et kreativt kaos.

## 3.2 Relasjonskompetanse

Vi har en antakelse om at relasjonskompetanse er en medvirkende faktor for å skape en innovativ virksomhet. Relasjonskompetansebegrepet har vist seg å være vanskelig å definere konsist. En av årsakene til dette er at det eksisterer mange dimensjoner knyttet til begrepet, hvor hver enkelt dimensjon isolert sett er å betrakte som egne fagfelt. Litteraturen på området inkluderer blant annet kommunikasjon, motivasjon, tillit, intelligens, emosjonell intelligens (EQ), evner og sosiale ferdigheter. Samtidig brukes det ulike termer til å forklare relasjonskompetanse, slik som soft skills, prestasjonsledelse, samhandlingskompetanse, relasjonsledelse, transformasjonsledelse, refleksiv ledelse og selvledelse. Disse termene beskriver mange av de samme komponentene ved menneskelige egenskaper som det hevdes at det er viktig å ha forståelse og kunnskap om som ledere, samt medarbeidere i moderne organisasjoner.

Å være bevisst på hva slags effekt en har på andre strekker seg lenger enn bare å skape et godt arbeidsmiljø. I dagens kunnskapsvirksomheter har det en større hensikt. Johannessen og Olsen (2008) forklarer begrepet positivt lederskap, som i stor grad handler om å mobilisere energien, kompetansen og kreativiteten hver enkelt ansatt innehar for å skape konkurransefortrinn. Slik Vik (2007) forklarer er det den intellektuelle kapital, altså en virksomhets immaterielle ressurser som er den viktigste innsatsfaktoren i kunnskapssamfunnet. Det iboende i mennesker strekker seg lenger enn det som er synlig for omgivelsene, og det er mange som ikke får muligheten til å vise sine kunnskaper, ferdigheter og evner på arbeidsplassen (Vik 2007). Forskeren legger videre frem at mange virksomheter dermed ikke får fullt utbytte av sine menneskelige ressurser. Årsakene til dette kan være medarbeideres manglende evne til å synliggjøre sin kompetanse, eller at virksomhetens måte å organisere på begrenser individets potensiale.

I forsøk på å forklare hvorfor relasjonskompetanse er en sentral faktor i moderne virksomheter mener vi det er essensielt å trekke inn begrepet emosjonell intelligens (heretter EQ). Begrepet ble introdusert av Daniel Goleman i 1995 (Goleman 2004), og han ble i 1998 den første til å implementere begrepet inn i ledelse som fagfelt. Gjennom hans forskning fant han at effektive ledere er like på ett punkt, som er at de har høy EQ. Videre forklarer han at en leder kan ha fått god opplæring, ha en analytisk hjerne og mange kreative ideer, men vil likevel ikke utgjøre en god leder om de ikke har høy EQ.

Goleman (2004) deler begrepet inn i fem komponenter. Disse er *selvbevissthet*, *selvregulering*, *motivasjon*, *empati* og *sosiale ferdigheter*. Den første komponenten, selvbevissthet, blir forstått som å ha en dyp forståelse av egne emosjoner, styrker, svakheter, behov og drivere. I forlengelsen av dette forklarer han at mennesker med høy grad av selvbevissthet har realistiske forventninger til seg selv. Med andre ord er de ikke verken for kritiske til seg selv på den ene siden, eller overdrevent håpefulle. På denne måten hevder han at mennesker med høy grad av selvbevissthet ofte er mer ærlig med seg selv og andre. Samtidig kan de kjenne igjen hvordan egne følelser påvirker dem selv, andre mennesker, og deres jobbprestasjoner.

Den andre komponenten er selvregulering. Goleman (2004) forklarer at selvregulering handler om å ta kontroll over egne følelser. Mennesker som er gode på selvregulering opplever negative følelser som alle andre, da de styres av biologiske impulser, men det som skiller de som er gode på selvregulering fra andre er at de er gode på å håndtere følelsene sine på en konstruktiv måte. Goleman (2004) hevder at selvregulering hos ledere er av stor betydning av ulike årsaker. Først og fremst fordi ledere som tar kontroll over egne følelser er i bedre stand til å skape et miljø bygget på tillit og rettferdighet. For det andre kan en slik egenskap være med på å skape konkurransefortrinn for virksomheten ved at de er robuste og stødige i perioder med forandring og tvetydighet.

Den tredje komponenten er motivasjon (Goleman 2004). Rettere sagt indre motivasjon. Forskeren forklarer at de lederne som kjenner på et indre driv og en lidenskap for arbeidet i seg selv vil være bedre ledere. Ledere som drives av indre motivasjon vil mest sannsynlig søke nye utfordringer, være mer kreative, lærevillige og finner stolthet i jobben som blir utført.

Goleman (2004) beskriver den fjerde komponenten, empati, som å forstå og ta hensyn til andres følelser. Videre forklarer han at empati er et ord som ikke passer inn i business, fordi det regjerer en del misoppfatninger rundt begrepet. Det å ha empati som leder betyr ikke at leder skal adoptere andres følelser til sine egne og prøve å tilfredsstille alle. Det betyr heller at leder forsøker å forstå alle individers synspunkt i et team, sympatisere med dem, forstå hvem individene er og hva slags kunnskap de innehar for så å bruke denne kunnskapen (Goleman 2004).

Den femte og siste komponenten er sosiale ferdigheter (Goleman 2004). Denne komponenten kan anses som den mest komplekse fordi de fire andre komponentene også er en del av sosiale ferdigheter. Forskeren forklarer at de tre første komponentene av EQ, selvbevissthet, selvregulering og motivasjon, hovedsakelig består av selvledelsesferdigheter, mens de siste to, empati og sosiale ferdigheter handler om et menneskes evne til å håndtere og bygge gode relasjoner til andre. Sosiale ferdigheter handler om mer enn bare det å være vennlig. Goleman (2004) forklarer videre at mennesker med sosiale ferdigheter har en hensikt med sin vennlighet på den måten at de tror at mennesker jobber bedre sammen enn alene. På denne måten har de evnen til å bevege mennesker i riktig retning. Videre forklarer han at mennesker som er gode på å bygge gode relasjoner til andre er bevisste på sine egne følelser og på den måten lettere kan sette seg inn i andres situasjon. Han trekker også inn motivasjon som en viktig forutsetning hos de som har sterke sosiale ferdigheter ved at de som har indre motivasjon og derav et indre driv har en tendens til å være mer optimistiske og dermed utstråler en positiv energi som påvirker sosiale interaksjoner. Goleman (2004) hevder med dette at sosiale ferdigheter forutsetter selvbevissthet, selvregulering, motivasjon og empati.

Med utgangspunkt i begrepet EQ vil vi gå dypere inn på ulike aspekter ved det vi har kalt for relasjonskompetanse. Empati og tillit er begreper som går igjen i litteraturen innen det mellommenneskelige aspektet. Selvledelse som styreform i virksomheter har også blitt beskrevet som sentralt for utvikling av kunnskap. Vi har derfor trukket frem selvledelse, empati og tillit og lagt det opp som en prosess med tilhørende modell.

### 3.2.1 Selvledelse

Vi har en antakelse om at selvledelse er et essensielt aspekt ved relasjonskompetanse. Neck og Manz (1996), to av de mest sentrale forskerne innen selvledelse, definerer selvledelse som ” (...) the process of influencing oneself to establish the self direction and self motivation needed to perform ” (Neck og Manz 1996, 446). Johannessen og Olsen (2008) forklarer selvledelse som å være i stand til å endre etablerte tankemønstre og handlingsmønstre med mål om å frigjøre energi, kompetanse og kreativitet, men selvledelse i følge Martinsen (2010) handler om å forstå og ta kontroll over egen atferd og tenkning. Ut i fra definisjonene kan det se ut til at selvledelse er en individuell aktivitet. Hvorfor vi

fremdeles har en antakelse om at selvledelse er et sentralt aspekt ved relasjonskompetanse vil vi utdype nedenfor.

Martinsen (2010) forklarer at strategiene for å jobbe med selvledelse er todelt, og består av atferdsstrategier og kognitive strategier. Atferdsstrategiene består hovedsakelig av selvobservasjon og verdivalg. Slik settes det i gang en bevisstgjøringsprosess hos individet hvor en får en dypere forståelse av om det en gjør til daglig er i tråd med egne verdier. Hensikten med atferdsstrategiene er å øke kvaliteten og effektiviteten på egen atferd, altså effektiviteten på eget arbeid. Metodene som blir brukt for å oppnå dette er verdiavklaring, selvobservasjon, måldefinering, selvforsterkning og fokusering på oppgaver en finner som interessante. Å ha et bevisst forhold til sine verdier er essensielt for at en skal være i stand til å sette seg klare mål. Verdier og behov er nært knyttet sammen. Å gjøre seg bevisst egne behov er derfor en del av verdiavklaringen. Her kan en stille seg selv spørsmål som, hva vil jeg, hva bør jeg gjøre og hva gjør jeg. Selvransakelse er derfor en essensiell del av selve verdiavklaringen. Å sette seg mål i forsøk på å øke sin effektivitet uten å være bevisst sine verdier kan føles tungt i lengden. Å jobbe med å bli bevisst hvem man er og hva man vil ved hjelp av slike teknikker, kan en derfor sette seg mål som gir de daglige anstrengelsene retning og mening (Martinsen 2010).

De kognitive strategiene omhandler menneskets tenkning (Martinsen 2010). I selvledelse innebærer det ulike teknikker og metoder som er ment å øke positiv og redusere dysfunksjonell tenkning for å øke egne muligheter. Dysfunksjonelle tanker hos oss mennesker er som oftest urealistiske vurderinger, samt tanker en har automatisert. Ved å forsøke å bryte slike tankemønstre ved økt bevisstgjøring, skal en kunne redusere mental motstand. Både atferdsstrategiene og de kognitive strategiene er ment å gjøre oss mer selverkjennende, rasjonelle og målrettede.

Når medarbeidere i stor grad leder og strukturerer egen arbeidshverdag får også lederen en annerledes funksjon enn tidligere. Det er her begrepet *superledelse* gjør seg gjeldende. Martinsen (2010, 345) henviser til Sims og Manz (1996) definisjon av begrepet. En superleder beskrives som en som er god på å lede seg selv og som hjelper medarbeiderne med selvledelse. En superleder gir fra seg makt og kontroll ved å støtte medarbeiderne til å øke sin selvstendighet. Videre har en superleder sterk forpliktelse til jobben fordi superleder har en

indre motivasjon og et indre driv omkring arbeidsoppgavene. Samtidig støtter en superleder konstruktiv og positiv tenkning omkring arbeidsoppgavene (Martinsen 2010).

Superledelse handler i stor grad om å gi opplæring i selvledelse (Martinsen 2010). En superleder trer derfor ofte inn i rollen som coach. For at selvledelsesorientert coaching skal fungere må medarbeiderne ha tillit til sin leder (Martinsen 2010). Forskeren fremlegger derfor at leder må vise seg som et godt selvledelseseksempel og rollemodell. Ledelse på denne måten fungerer ved at leder veileder medarbeidere i hvordan de kan forbedre egen selvledelsesatferd. Superlederens oppgave er med andre ord å utfordre og derav utvikle medarbeiderne ved å stille spørsmål som øker deres selvbevissthet rundt egne målsettinger. Martinsen (2010) fremlegger at eksempler på slike spørsmål kan være: Hva er ditt mål? Hvor presist er dette målet? Hva skal til for at skal nå dette målet? Og hva vil du belønne deg selv med når du har nådd målet?

Ved siden av det å gi opplæring i selvledelse, handler selvledelse også om at leder skal gå foran som en selvledelsesmodell. Dette blir kalt for vikarierende læring, og innebærer at en observerer andres atferd for så å kopiere, eller tilpasse denne atferden slik at den er i tråd med egne behov og muligheter (Martinsen 2010). På bakgrunn av dette er det essensielt at leder til en viss grad virker inspirerende på sine medarbeidere (Bass 1997, gjengitt i Martinsen 2010). Martinsen (2010) hevder på bakgrunn av dette at aspekter ved transformasjonsledelse kan integreres med selvledelse med spesielt fokus på inspirerende motivasjon, intellektuell stimulering og individualisert oppmerksomhet. Disse er tre av de såkalte fire I'ene, idealisert innflytelse, inspirerende motivasjon, intellektuell stimulering og individualisert oppmerksomhet, som til sammen utgjør transformasjonsledelse (Bass 1985). Forskeren forklarer inspirerende motivasjon som en leder som får de ansatte til å ha tro på egne evner og ferdigheter. Videre beskriver forskeren at dette er et utspring fra den første dimensjonen, idealisert innflytelse, som beskriver en leder som har evnen til å se, forstå og bygge opp under medarbeidernes behov, verdier og indre drivere. Den tredje I'en, individualisert oppmerksomhet, vil si at leder viser interesse for, samt anerkjenner sine medarbeidere og tilrettelegger for deres utvikling individuelt. Til slutt har vi intellektuell stimulering. Denne dimensjonen forklarer at leder klarer å påvirke og utvikle medarbeidernes evne til problemløsning og nytenkning gjennom å utfordre deres tankegang. Martinsen (2010) hevder at leder må finne en balansegang mellom å være en inspirator uten at de ansatte oppfatter han/hun som kontrollerende.

Martinsen (2010) henviser til Neck og Houghton (2006) som påpeker at selvledelse ikke inkluderer perspektiver som er rettet mot samarbeid og samhandling, selv om selvledelse har blitt forsket på i nesten 30 år, og at dette er et klart behov i teorien om selvledelse. Denne kritikken blir støttet av Wadel (2006) som hevder at selvledelse fremstår som noe en gjør kun for å tjene egne formål og at selvledelse blir fremstilt som et individuelt fenomen. Han har derfor forsket videre på selvledelse med et relasjonelt perspektiv. Mer konkret har han forsket på nivået mellom individuell selvledelse og selvledelse i team (2006), da han hevder at en ikke kan forstå menneskers organisasjonsatferd kun ut i fra strukturelle forhold og individuelle egenskaper, men at mye også kan forklares ut i fra samhandlingen og påvirkningen som skjer mellom mennesker (Wadel 2006). Tilknyttet hans undersøkelse av Oljedirektoratet, fremkommer det i empirien at samhandling på arbeidsplassen krever selvledelse. Han hevder på bakgrunn av dette at selvledelse også handler om å lede seg selv i samhandling med andre. Dette eksemplifiseres ved at godt samspill synes å være avhengig av individualisert oppmerksomhet overfor kolleger, samt at en er i stand til å tolke medmenneskers atferd og derav tilpasse seg denne.

I Golemans (2004) forklaring av begrepet EQ, belyses også selvledelse som et sentralt aspekt. Gjennom hans forklaring av begrepet EQ, fremkommer det at empati og sosiale ferdigheter handler om en persons evne til å håndtere og bygge gode relasjoner til andre, mens selvbevissthet, selvregulering og motivasjon hovedsakelig består av selvledelsesferdigheter. Den siste dimensjonen, sosiale ferdigheter avhenger av de fire andre dimensjonene, selvbevissthet, selvregulering, motivasjon og empati. Med andre ord hevder forskeren at en person bør være en god selvleder før han/hun kan bli god på å bygge relasjoner til andre. Både fordi personer som er bevisste på egne følelser lettere forstår og gjenkjenner følelser hos andre, samt at de som er gode selvledere har en tendens til å være mer optimistiske og smitter andre med sin positive energi. Dette vil vi utdype senere i oppgaven. Forskeren har derfor også et relasjonelt perspektiv på selvledelse, selv om det tilsynelatende skiller seg fra Wadels (2006) perspektiv.



### 3.2.2 Empati

Johannessen og Olsen (2008) påpeker at fokus på medarbeidere er fraværende i mange virksomheter ved at et hovedfokus på resultater og strategisk måloppnåelse overskygger bevisstheten om at det er individer i virksomheten som bidrar til å nå disse målene. På lik linje hevder Spurkeland (2015) at ledere stort sett bruker store deler av tiden på jobb til å ta seg av finanser, avtale møter, svare på mail og annet administrativt arbeid som gjør at ledere i større grad fungerer som saksbehandlere enn ledere i rett forstand. Spurkeland (2012) hevder at en leder som mangler empati aldri vil bli en særlig god leder. I forlengelsen av dette forklarer han at utgangspunktet for empati starter med en genuin menneskeinteresse. Altså at en leder bør ha større interesse for mennesker enn for eksempel økonomi og strategi.

Spurkeland (2012) forklarer at det kan være utfordrende å definere empati. Årsaken til dette er at empati samtidig er en følelse. Å definere en følelse er utfordrende fordi det er noe abstrakt, spesielt utfordrende er det da å definere følelser som oppstår mellom mennesker. Vik (2007) fremlegger at empati bygger på selvbevissthet og blir brukt til å betegne evnen til å oppfatte en annen persons subjektive opplevelse. Johannessen og Olsen (2008) definerer empati som evnen til å leve seg inn i en annen persons opplevelser tanker og følelser. Vik (2007) forklarer at jo mer vi forstår våre egne emosjoner, jo bedre forstår og oppfatter vi andres følelser. I forlengelsen av dette legger Johannessen og Olsen (2008) frem at det er en sterk sammenheng mellom vårt selvilde og våre følelser for andre, samt at det er en sammenheng mellom mennesker med suksess og en genuin interesse for andre.

Overordnet sett beskrives empati som den atferden et individ utøver overfor et annet, og som påvirker enten positivt eller negativt. Med bakgrunn i denne informasjonen kan vi trekke en linje mellom selvledelse og et individs empatiske ferdigheter, da vellykket selvledelse styrker individets forståelse av egne emosjoner, behov, verdier og selvilde. Denne sammenheng har tidligere blitt belyst av Goleman (2004) ved at han forklarer at empati blant annet er et resultat av selvbevissthet, selvregulering og motivasjon og at sosiale ferdigheter er et resultat av empati. Johannessen og Olsen (2008) bygger videre på denne observasjonen og hevder at atferden vår, som er et resultat av tankene og følelsene våre samtidig representerer våre sosiale ferdigheter.

Spurkeland (2012) forklarer at for å tilnærme seg mennesker på en god måte må en kjenne seg selv. Det er fordi det er ens egne følelser og reaksjoner som er utgangspunktet for å gjenkjenne følelser og reaksjoner hos andre. Om en ikke har kontakt med egne følelser kan en derfor i ulike situasjoner virke likegyldig, avvisende, eller bagatellisere følelsesuttrykk en ikke skjønner. Med andre ord fremstå som lite empatisk. Om en leder ikke har velutviklede empatiske ferdigheter vil dette spesielt vise seg når emosjonelle situasjoner oppstår på arbeidsplassen. Slike ferdigheter kan gjenspeiles i lederens evne til å se andre mennesker inn i øynene, vise forståelse, samt tolkningsevne til å forstå hva andre mennesker opplever.

For å øke sine empatiske ferdigheter kan man jobbe med sine kognitive ferdigheter (Johannessen og Olsen 2008). I utdypelsen av dette forklarer forskerne at følelser utløses av stimuli. Et eksempel på stimuli kan være en tilbakemelding fra en medarbeider. Tilbakemeldingen setter i gang en kognitiv evaluering der en tolker og vurderer tilbakemeldingen som har blitt gitt. Tolkningen setter i gang fysiologiske reaksjoner og vises gjennom vår atferd. Hvordan vi reagerer fysiologisk avhenger av vår tolkning. Om tilbakemeldingen blir tolket som et personangrep, ville atferden vært en annen enn om en hadde tolket tilbakemeldingen som konstruktiv kritikk. Johannessen og Olsen (2008) henviser til Berckan (2001) som forklarer at tankene, følelsene og atferden vår gjensidig påvirker hverandre. Å tenke på noe en ikke liker vil fremkalle ubehag og man vil med ett føle seg sint, eller trist. Dette vises blant annet gjennom hva vi sier, ansiktet, gjennom kroppsspråk og stemmeleie. Ved å jobbe med sine kognitive ferdigheter kan man dermed få det bedre med seg selv og andre.

Årsaken til at det er viktig at ansatte, derav spesielt ledere jobber med å øke sine empatiske ferdigheter har sammenheng med at vi mennesker påvirker hverandre mer enn vi tror. Detaljer i hvordan vi velger å gi tilbakemeldinger på, om en smiler og sier hei i gangene, eller om vi lar kontor-døren stå åpen, kan avgjøre hvordan vi føler oss på slutten av en arbeidsdag (Johannessen og Olsen 2008). Spurkeland (2012) forklarer at våre følelser ikke bare påvirker oss selv og vår egen sinnsstemning, det påvirker andre mennesker rundt og fordi følelsene våre vises i våre handlinger og derav hvordan andre mennesker føler seg i vårt nærvær. Dette strekker seg lenger enn å bare påvirke andres humør. Signalene vi sender ut setter i gang fysiologiske og emosjonelle relasjoner hos andre, derav hormonnivåer, immunsystemet og hjerte-og karfunksjonen.

Spurkeland (2012) hevder at mennesker som har stabile, positive følelser generelt engasjerer seg mer, jobber mer kreativt, skaper et entusiastisk miljø omkring seg, samt at de er mer utholdende og aktive i jobben og fører med seg fordeler for enkeltmennesker og virksomheten som helhet.

### 3.2.3 Tillit

Tillit er et fenomen som det har vært gjort mye forskning på, på tvers av ulike fagfelt, derav økonomi, psykologi og sosiologi (Rousseau, Sitkin, Burt og Camerer 1998). Samtidig har det manglet en delt forståelse av tillit på tvers av de ulike disiplinene. Siden tillit er et så komplekst fenomen har det vært behov for forskning og teori som reflekterer begrepets mange fasetter og nivåer. Rousseau m.fl. (1998) har gjennom en meta-studie kommet frem til en samlet definisjon av begrepet: *”Trust is a psychological state comprising the intention to accept vulnerability based upon positive expectations of the intentions or behavior of another”* (Rousseau m.fl. 1998, 395).

På tvers av de ulike disiplinene regjerer det en enighet om at det er to forutsetninger som må ligge til grunn for at tillit skal oppstå. Disse er risiko og gjensidig avhengighet (Rousseau m.fl. 1998). En av faktorene som har gjort at det har vært utfordrende å finne en universell akseptert definisjon av tillit henger sammen med at forskere operasjonaliserer begrepet ulikt ut i fra hvilket fokus og fase i tillitsprosessen som har blitt studert. Det har derfor blitt gjort et skille mellom studier av tillit i enkle transaksjoner og vedvarende relasjoner. Forskning på tillit strekker seg derfor fra kalkulert veiing mellom tap og gevinst, til en relasjon basert på emosjonell tilknytning (Rousseau m.fl. 1998). Fordi vi i denne sammenhengen snakker om relasjonskompetanse, er det relasjonell tillit vi er opptatt av. Relasjonell tillit oppstår på bakgrunn av gjentatte interaksjoner over tid mellom to mennesker. Det belages på positive forventninger om en persons intensjoner basert på tidligere interaksjoner. Som et resultat av langvarige interaksjoner vil det naturlig oppstå følelser mellom partene basert på gjensidig mellommenneskelig omsorg.

Både Vik (2007) og Spurkeland (2012) hevder at tillit er bærebjelken i alle relasjoner. Vik (2007) forklarer videre at ledere er avhengig av medarbeidernes tillit for å lykkes med sitt lederskap. Dette henger sammen med at tillit i relasjon til medarbeiderne må ligge til grunn

for at innflytelse og påvirkning skal finne sted. Dette argumentet blir støttet av Rudi Kirkhaug (2015), som hevder at ledelse handler om påvirkning. I forlengelsen av dette forklarer forskeren at det ikke vil være mulig for en leder å påvirke uten å bruke makt, dersom tillit ikke er tilstede i relasjonen. En sentral del av lederrollen innebærer sosial interaksjon, derav det å være en god samtalepartner og bevege medarbeidere i riktig retning slik at de ønsker å være med på krevende oppdrag, bidra med kreative ideer, samt bidra til økt trivsel. Uten tillit vil dette være vanskelig (Kirkhaug 2015).

Johannessen og Olsen (2008) legger frem at en tillitsskapende person først og fremst har tillit til seg selv. Å ikke ha tillit til seg selv kan kobles til sjalusi fordi sjalusi ofte oppstår som et resultat av et dårlig selvilde. Forskerne hevder derfor at evnen til å etablere tillit til andre har grobunn i selvrespekt og selvildet.

#### 3.2.3.1 Betingelser for å oppnå tillit

Kirkhaug (2015) hevder at tillit må inkluderes i en eller annen form når det snakkes om lederskap. Derav er tillit og lederskap to begrep som ikke kan ses på som atskilte fenomener. Den sosiale relasjonen som eksisterer mellom leder og medarbeider blir av forfatteren betraktet som et direkte resultat av den relasjonelle tilliten som foreligger mellom individene, noe som gjør at relasjonell tillit også anses som den mest kritiske og krevende formen for tillit. Videre understrekes det at relasjonell tillit ikke er noe en leder har, men får av sine medarbeidere. Grunnlaget for at relasjonell tillit oppstår i en slik relasjon, hevder forfatteren at er en ”kombinasjon av deres behov og de egenskapene og den atferden som lederen demonstrerer” (Kirkhaug 2015, 44), og at en medarbeider ikke kan oppnå et godt nivå av tillit fra sin leder med mindre dette er noe man har gjort seg fortjent til.

Kirkhaug (2015, 44) hevder at det er fem faktorer som må ligge til grunn for at relasjonell tillit skal oppstå. Disse er *omtanke*, *diskresjon* og *kommunikativ åpenhet*, samt *atferdsmessig konsistens* og *integritet*.

De tre første faktorene, omtanke, diskresjon og kommunikativ åpenhet, er integrert og avhengige (Kirkhaug 2015). Den første faktoren, omtanke, blir beskrevet som en betingelse for relasjonell tillit og betyr at leder oppriktig bryr seg om at de ansatte har det bra. På

bakgrunn av dette blir ledere som viser omtanke oppfattet som generøse, varme og inkluderende. Dette resulterer videre i at ledere med denne egenskapen får mennesker til å føle seg komfortable og trygge. Utøvelse av diskresjon må også være tilstede for at tillit skal bygges. Ledere som viser omtanke og skaper trygghet tillater medarbeidere til å være åpne med lederen. Med andre ord sitter leder ofte på intim informasjon om medarbeiderne. Om leder utøver diskresjon vil ikke hun/han videreformidle personlig informasjon, verken gjennom kroppsspråk, eller ordutvekslinger slik at medarbeidere forblir komfortable med å vise sårbarhet. Både omtanke og diskresjon avhenger av det forfatteren refererer til som kommunikativ åpenhet. Enkelt sagt innebærer dette at ledere er ærlige i sin kommunikasjon uten å ha en taktikk og en agenda bak kommunikasjonen.

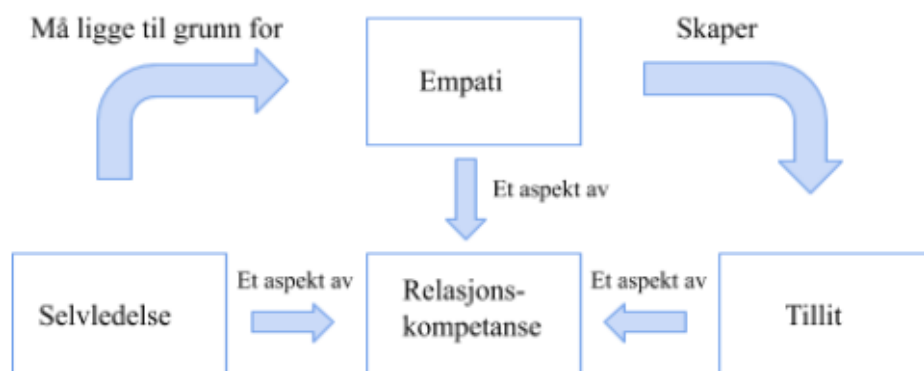
De to siste betingelsene for at tillit skal oppstå er atferdsmessig konsistens og integritet (Kirkhaug 2015, 45). Dette er to fenomener som er tilsvarende like, men som innehar visse nyanser. Kirkhaug (2015) henviser til Funder og Colvin's (1991) definisjon av atferdsmessig konsistens og blir av dem forklart som " (...) atferd som er tydelig og stabil over tid og fri for indre motsetninger" (Funder og Colvin 1991 Sitert i Kirkhaug 2015, 45). Det å betinge relasjonell tillit til atferdsmessig konsistens, både teoretisk og praktisk, har vist seg å være utfordrende. I forklaringen av dette henviser Kirkhaug (2015) til Shindler og Thomas (1993) og Whitener et. al (1998) som fremlegger at ledere som har en konsistent atferd vil opparbeide seg tillit hos sine medarbeidere, da konsistent atferd skaper positive forventninger, pålitelighet og forutsigbarhet, men at det ikke vil si at leder opptrer likt i alle situasjoner. Det vil tvert om si at leder er i stand til å tilpasse sin atferd til ulike situasjoner.

Kirkhaug (2015) går videre inn på å forklare begrepet atferdsmessig integritet, som kan tolkes på ulike måter. Kirkhaug (2015) henviser til Bruke m.fl. (2007) og Cox m.fl. (2003) som forklarer integritet som at det en sier er i tråd med ens handlinger. Mer konsist vil det si at en står ved det en mener er rett og galt uavhengig hva andre mener. Videre fremlegger Kirkhaug (2015) at en leder som har atferdsmessig konsistens og integritet fremtrer som stabil og forutsigbar og derav en person medarbeiderne kan stole på, samt være åpen med.

### 3.2.3.2 Effekter av tillit

Tilstedeværelse av tillit har flere positive effekter (Kirkhaug 2015,47). Han henviser til Blau (2008) og Rousseau et al. (1998) når han forklarer at et resultat av tillit blant annet er konfliktreduksjoner, mer koordinert atferd, i større grad muliggjør hurtig etablering av midlertidige arbeidsgrupper, samt at det bidrar til effektive og hurtige reaksjoner. I forlengelsen av dette henviser Kirkhaug (2015) til Bruke et al. (2007) som argumenterer for at medarbeidere generelt i større grad blir mer villig til å dele kritisk informasjon, samt at det blir lettere å gi ærlige tilbakemeldinger om relasjonell tillit ligger til grunn. Videre hevder forfatteren at tillit kan ha innvirkning på medarbeidernes kreativitet og engasjement (Dierkes et al. 2001 gjengitt i Kirkhaug 2015). Dette blir også referert til som ekstrarolleatferd, og vil si å gjøre mer enn det som er forventet av den enkelte. Slik atferd viser seg fremtredende, spesielt ved tilstedeværelse av relasjonell tillit, på bakgrunn av at spekulasjoner og kritiske kommentarer i større grad blir akseptert. Med andre ord vil tilstedeværelse av relasjonell tillit minske risikoen for å bli stemplet som illojal.

### 3.2.4 Relasjonskompetanse Modell



3.2.4 Figur: Relasjonskompetanse modell

Slik modellen viser, har vi en antakelse om at relasjonskompetanse er et aspekt av selvledelse, empati og tillit. Videre har vi en antakelse om at selvledelse må ligge til grunn for at individer skal øke sine empatiske ferdigheter. Antakelsen baserer seg på følgende: Som Martinsen (2010) hevder, består selvledelse av atferdsstrategier og kognitive strategier som er ment å gjøre oss mer selverkjennende, rasjonelle og målrettede. Martinsen (2010) henviser til Neck og Houghton (2006) som videre forklarer at selvledelse ikke inkluderer perspektiver som er rettet mot samarbeid og samhandling, selv om selvledelse har blitt forsket på i over 30 år. Wadel (2006) er en av forskerne innen selvledelse som har forsøkt å bidra til å tette dette hullet i selvledelsesforskningen ved å forske på nivået mellom selvledelse og selvledelse i team. Som Spurkeland (2012) fremlegger, påvirker vi mennesker hverandre mer enn vi ofte er klar over. Våre følelser angår andre fordi de vises i våre handlinger på ulike måter. Goleman (2004) har som nevnt forsket på EQ, der han fant at begrepet består av fem komponenter som bygger på hverandre. Mer konsist at selvbevissthet, selvregulering og motivasjon ligger til grunn for empati, der disse i sum utgjør en persons totale EQ. De første komponentene selvbevissthet, selvregulering og motivasjon består hovedsakelig av selvledelsesteknikker. Med andre ord har Goleman (2004) dratt en sammenheng mellom selvledelse og empati som kan tyde på at forskningen på selvledelse på et vis allerede inkluderer perspektiver som er rettet mot samarbeid og samhandling. Vik (2007) fremlegger i

sin forklaring av empati, at jo bedre vi forstå våre egne emosjoner, jo bedre oppfatter vi og forstår andre. Empati kan på bakgrunn av dette forstås som en effekt av selvledelse.

Vi vil også trekke en sammenheng mellom empati og tillit. Antakelsen belager seg på at empati skaper tillit. Kirkhaug (2015) henviser til Rousseau (1998) som forklarer at relasjonell tillit er positive forventninger om en persons intensjoner basert på tidligere interaksjoner. Som Spurkeland (2012) påpeker, vil en person med manglende empatiske ferdigheter ha lettere for å bagatellisere andres følelsesuttrykk fordi en ikke forstår dem, virke avvisende eller likegyldig. Slik atferd over tid vil trolig ikke føre til at andre har positive forventninger til en persons intensjoner, og grobunn for relasjonell tillit vil være fraværende. Dimensjonen relasjonskompetanse forstås derfor som en prosess med elementer som bygger på hverandre. Hvordan relasjonskompetanse påvirker en virksomhets innovasjonsgrad, vil bli belyst i oppgavens diskusjonsdel.

### 3.3 Kreativitet

Kreativitet blir ansett som en viktig suksessfaktor for å skape innovasjoner i en virksomhet. Johannessen og Olsen (2008) legger frem at dette skyldes at markedet preges av hurtige endringer, turbulens og kompleksitet, som krever at individer er endringsvillige og kreative. Både kreativitet og innovasjon er nært beslektede begreper, hvorav kreativitet er en sentral del av innovasjonsutviklingen i en virksomhet (Johannessen og Olsen 2008; Amabile 1997). For å skape innovasjoner er det med andre ord viktig at lederen fokusere på kreative prosesser, for at medarbeidere skal bidra til å skape innovasjon. På bakgrunn av dette, er det essensielt å belyse forskning på kreativitet for å kunne svare på vår problemstilling.

Det finnes ingen allment akseptert definisjon på kreativitet (Johannessen og Olsen 2008). Likevel kan vi se noen likhetstrekk mellom de ulike definisjonene som blir presentert. Amabile (1997) legger frem at kreativitet handler om å skape nye og hensiktsmessige ideer. Vik (2007) legger frem at kreativitet er evnen til å skape noe nytt og tenke på nye måter for å bidra til både små og store forbedringer i virksomheten. I forlengelsen av dette nevner Boden (2004) at, i tillegg til at kreativitet er evnen til å komme opp med ideer som er nye, overraskende og verdifulle, er kreativitet et aspekt av generell menneskelig intelligens. Altså at kreativitet genereres gjennom hverdagslige evner som “(...)konseptuell tenkning,



persepsjon, hukommelse og selvkritisk refleksjon” (Boden 2004, 1, egen oversettelse). Dette henger sammen med Lerdahl (2007) sin definisjon som er at kreativitet kan “(...)beskrives som en ferdighet eller evne, forstått som evnen til å fantasere, forestille seg og utvikle nye ideer” (Lerdahl 2007, 22).

I lengre tid har kreativitet blitt sett på som individbasert (Johannessen og Olsen 2008). Her har forskningen fokusert på individuelle forskjeller som blant annet trekk ved personlighet og intelligens (Furnham, 2008). Forskningen på feltet har også undersøkt flere perspektiver på fremveksten av kreativitet, hvorav de mest brukte perspektivene har vært produkt, prosess og person (Simonton 2003c, gjengitt i John, Robins og Pervin 2010). De siste årene har fokuset endret seg, og det er blitt forsket på koblinger mellom ulike perspektiver. Amabile (1996) mente blant annet at forskere på feltet hadde ignorert et viktig aspekt, at selv om det er funn som viser forskjeller mellom individer i form av klustere av trekk som beskriver en kreativ person, var det flere faktorer som bidro til at et menneske faktisk fikk utviklet og brukt denne delen av seg selv. Hun hadde en sosialpsykologisk vinkling på kreativitet, hvor hun la frem at spesifikke sosiale og miljømessige forhold kunne påvirke individers kreativitet, både positivt og negativt. Forskningen på feltet har med andre ord hatt for stort fokus på den kreative personen, og for lite fokus på den kreative situasjonen, altså forhold som bidrar til kreativitet. På bakgrunn av denne informasjonen ser det ut til at kreativitet ikke bare er et spørsmål om person, men at situasjon har mye å si for utviklingen av det kreative menneske.

En slik tankegang ser vi også hos forskere som West (2000) og Sternberg og Lubart (1993). West (2000) har gjennomgått forskning på innovasjon og kreativitet der han har funnet at innovasjon ofte skapes i grupper og team. Samtidig finnes det forskningsmessig belegg for at mennesker er mest kreative når de jobber alene. I forlengelsen av dette har han sett på hvordan kreativ tenkning kan bli til innovativ praksis. Her har han med perspektiver som individuell kreativitet, kreativitet i team og påvirkning av arbeidsmiljø. I sin artikkel konkluderer han med at innovasjon krever praktisk og kulturell støtte for innsats til å utvikle nye og forbedrede produkter og prosesser. Samtidig sier han at for å skape tilfredshet blant mennesker på arbeidsplassen, må det også gis muligheter til å utvikle og implementere sine ferdigheter. Organisasjoner trenger systemer for å kunne håndtere innovasjon, samt kunne utnytte potensialet som ligger i individene på arbeidsplassen.

Sternberg og Lubart (1993) utviklet en investeringsteori for kreativitet, basert på både individuelle forskjeller og sosiale og miljømessig påvirkning. Denne handler om evnen til å selge inn ideer som i utgangspunktet er ukjente og oppleves som lite verdifull for andre. De legger frem at dette krever bruk av seks ressurser: “(...)intelligens, kunnskap, tenkemåter, personlighet, motivasjon og miljø” (Sternberg og Lubart 1993, 229 egen oversettelse). De fem første ressursene er bundet i individuelle forskjeller og kan variere fra person til person, men forskerne legger videre frem at mennesker ikke vil være kreative om de ikke blir plassert i et miljø som oppmuntrer, aksepterer og belønner deres kreative innsats (Sternberg og Lubart 1993)

Med bakgrunn i forskningen ovenfor, ser vi at perspektiver som individers kreativitet, kreativitet i team, samt påvirkning av miljø er gjennomgående. Vi vil derfor forklare begrepet kreativitet ut i fra disse tre perspektivene, samt illustrere hvordan disse påvirker hverandre i en modell.

### 3.3.1 Det kreative individ

Trekket kreativitet oppfattes som en evne til å komme opp med nye ideer (Furnham 2008). Kreative personer har et bredt assosiasjonsnettverk, som vil si at de produserer flere uvanlige koblinger mellom ord og ideer enn det gjennomsnittlige normale individ (Mednick 1962, gjengitt i Furnham 2008). Kreativ tenkning er ofte “antilogisk”, at ideen i seg selv utvikles på tvers av det som er allment akseptert. De har evne til å utvikle forestillingsbilder i hodet (Kaufmann 2006).

Forskning har også lagt frem at en kreativ person har et sett av kjerneegenskaper. Disse er blant annet et bredt interessefelt, tiltrekning til kompleksitet, høyt energinivå, autonomi, intuisjon, selvtillit, evne til å løse oppgaver utenfor sitt kunnskapsområde, og at en har en følelse av seg selv som kreativ (Barron og Harrington 1981). Videre sier Lerdahl (2007) at kreativitet forutsetter at individers holdning preges av “(...) nysgjerrighet, åpenhet, fleksibilitet, lekenhet, evne til å våge å feile samt det å kunne ha tillit til seg selv og andre” (Lerdahl 2007, 21). I forlengelsen av dette nevner Lerdahl (2007) at kreativitet handler mye om personlig utvikling, og at kreativitet er noe som kan læres ved bruk av ulike metoder. Vi må aktivt arbeide med vår egen holdning ved å være mer åpne for impulser, finne arbeid som

gir oss indre motivasjon, ha vilje til å fokusere, holde ut i motgang og utfordrende oppgaver, mestre ubehagelige situasjoner, samt jobbe med vår indre tro på oss selv som kompetente nok til å utføre arbeidsoppgavene. Individer må være villig til å møte oppgaver med åpent sinn, og spinne videre på ideer som kommer opp i bevisstheten, slik at den blir interessant og mulig å gjennomføre (Lerdahl 2007).

Amabile (1997) utviklet en teori for individuell kreativitet, hvor hun legger frem at individers (kreativitet består av tre individuelle komponenter, derav kunnskap, ferdigheter til å tenke kreativt og indre oppgavemotivasjon. Hun mener at kunnskap blant annet er fundamentet i kreativt arbeid, og legger videre frem at det innebærer at individer må ha spesifikke kunnskaper rettet mot den oppgaven de skal løse. Kreativ tenkning innebærer kognitive prosesser hvor individer evner å se nye perspektiver på problemer. Den siste komponenten, indre oppgavemotivasjon, beskrives som individets grad av engasjement til oppgaven, og i hvilken grad de vil velge å bruke sin kunnskap og kreative tenkning i problemløsningen. Oppgaven må reflektere individers indre interesser og lidenskap, som gjør at arbeidet gir de mening og glede. Forskeren hevder videre at de tre dimensjonene må være tilstede samtidig for at kreativitet skal kunne oppstå.

Når det forskes på kreativitet, er det en enighet blant flere forskere på feltet at motivasjonsteori også kan forstås som en sentral del av kreativitetsforskning. Det er flere funn som viser at mennesker er på sitt mest kreative når de er indre motivert (Amabile 1997). Indre motivasjon vi da si at medarbeidere jobber med oppgaver som er interessante, spennende, tilfredsstillende og utfordrende. Vik (2007) legger frem at faktorer som indre glød og lidenskap som kommer fra indre motivasjon, er det som skaper unike resultater. Når mennesker bruker sine evner til å jobbe med oppgaver som drives av indre motivasjon, vil også kreativiteten øke. På en annen side nevner Lerdahl (2007) at lidenskap for arbeidet kan føre til at vi mister det kritiske blikket, at vår vurderingsevne reduseres. Han underbygger videre at selv om lidenskap tilsynelatende er nødvendig for individers motivasjon og selvdrev, er det viktig å kunne evne å se på løsningen med en viss kjølighet og distanse.

### 3.3.2 Kunnskapsdeling i samspill med andre individer

Det er blitt gjort flere studier på team og kreativitet, og funnene fra disse studiene kan bidra til å beskrive hvordan individers kreativitet enten fremmes eller hemmes av interaksjon med andre mennesker (Edmondson 1999; West, 2000; Kaufmann, 2006; Vik 2007; Lerdahl 2007). Vi ønsker i denne delen å få frem hvordan deling av kunnskap i samspillet med andre mennesker, kan bidra til å styrke individets kreative ideer og prosesser.

Forskning har videre belyst hvordan individers ideer kan bli videreutviklet i interaksjonsprosesser som for eksempel team og grupper (West, 2000; Vik 2007; Kaufmann, 2006; Lerdahl 2007). I utfordrende oppgaver, hvor enkeltindivids prestasjon ikke alltid er god nok, vil det å jobbe i team eller gruppe kunne bidra til mer unike resultater. Dette fordi samhandling øker graden av informasjonsdeling og idegenerering på tvers av medlemmene (Vik 2007). Medlemmer i grupper eller team kan stimulere hverandre og ta større risiko enn hva et enkelt individ i utgangspunktet ville tatt. Grupper evner også å dra medlemmene i nye tankeretninger som fører til større rikdom og dybde i ideen (Lerdahl 2007). På en annen side krever dette at alle medlemmer i en gruppe eller team er åpne og ærlige og faktisk deler kunnskap for å bidra til et kreativt samspill. På denne måten skapes det et kraftfelt hvor nye ideer får sin vekst, og et klima som lar kreativiteten forløses (Lerdahl 2007).

En viktig forutsetning for at dette skal fungere er at det er tillit mellom medlemmene (Vik 2007) Det handler om at en må føle at de andre vil en godt og at det er en kollektiv forpliktelse mellom partene. I forlengelsen av dette nevner Vik (2007) at det handler om å skape gode relasjoner med åpen og ærlig kommunikasjon og en følelse av trygghet blant medlemmene. Dette vil bidra til å skape rom for store og utfordrende tanker, evne til å ta større risiko og ikke minst mulighet til å dele og tilegne seg ny kunnskap. Videre forklarer Kaufmann (2006) at dialog er viktig for å utvikle kreative ideer. Dette fordi individer deler viktig informasjon seg imellom, i tillegg til at den nye informasjonen tvinger individer inn i en ny tankegang. Vi utvikler vårt semantiske nettverk i hjernen, som er klynger av assosiasjoner vi har tilegnet oss via erfaring og meningsassosiasjoner. Når vi tenker på en ting, vil våre kunnskaper og hukommelse koble ideen opp mot andre elementer i nettverket, og ved dialog med andre, kan vi tilegne oss nye assosiasjoner som gjør at vi med tiden klarer å koble flere ulike nettverk sammen (Kaufmann 2006) For å få dette til sier West (2000) at det er nødvendig å ha mangfold blant individer som jobber sammen, at det er ulike typer

kunnskaper, ferdigheter og evner innad i en gruppe for å skape rikhet i utviklingen av kreative ideer.

Forskningen på feltet har også sett på betydningen av psykologisk trygghet innad i gruppen. Edmondson (1999) fant for eksempel en sammenheng mellom læring og psykologisk trygghet. Mennesker som jobber sammen må med andre ord føle seg trygge i interaksjon med hverandre. Med psykologisk trygghet menes at gruppen ikke skal preges av krancling, undervurdering av andre og konkurranse blant medlemmene som hemmer individers lyst til å dele synspunkter og nye ideer (West 2000). Det må være en generell tillit og åpenhet til stede, rom for uenighet og aktiv lytting i gruppen for at samspillet skal fungere (Lerdahl 2007; Vik 2007). Om slike faktorer er fraværende, kan det hemme kreative prosesser i gruppen ved at frykten for å bli kritisert, fører til at individer holder igjen verdifull informasjon (Camacho og Paulus 1995, gjengitt i Paulus og Dzindolet 2008; Lerdahl 2007). Det er psykologisk trygghet som gir individer frihet til å uttrykke seg og en vilje til å ta høyere risiko, som gjør dette til et kritisk punkt for kunnskapsdeling og utvikling av kreative ideer (Paulus og Dzindolet, 2008). Spesielt med hensyn til at en av forutsetningene for å lykkes med innovasjon, er grad av kunnskapsdeling i organisasjonen (Vik 2007). Psykologisk trygghet vil dermed være essensielt for å skape kreative ideer.

### 3.3.3 Det kreative miljøet

Til nå har vi sett på litteraturen om det kreative individ og hvordan kunnskapsdeling i samspill bidrar til kreative ideer. Videre skal vi se på det kreative miljøet.

Amabile (1997) mener blant annet at arbeidsmiljøet er det som kan gjøre en forskjell når det kommer til å forløse kreativitet, noe som er sterkt påvirket av ledelsen på alle nivåer. Lederen må både se hvilke typer individer de har i organisasjonen (både karakteristika og deres evner), og se på hvilket miljø de skaper for sine kreative individer. (Amabile, Conti, Coon, Lazenby og Herron 1996). Det er med andre ord både interne og eksterne faktorer som avgjør hvor mye av kreativiteten som forløses hos et individ.

Ledere jobber for å skape gode prestasjoner (Vik 2007). Prestasjoner, påvirkes av i hvilken grad organisasjoner klarer å skape en atmosfære som gir næring til, eller hemmer utviklingen

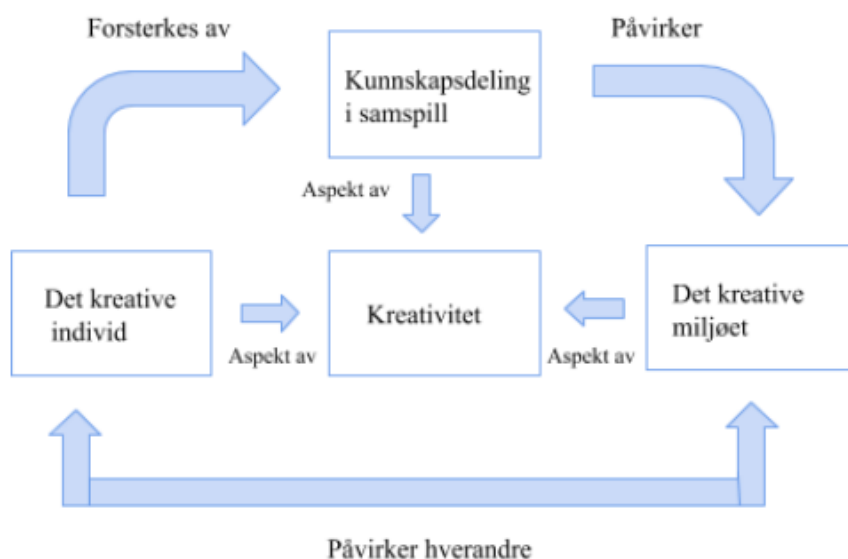
av innovasjon (West, 2000). Det er også viktig å påpeke at det er ikke lederens ansvar at individer er kreative, men at ledere tilrettelegger, inkluderer og oppmuntrer medarbeidere slik at kreativitet forløses (Vik, 2007). I forlengelsen av dette forklarer Amabile (1997) at det handler om å støtte enkeltindivider. Hun foreslår at lederen må sette seg inn i hva individer virkelig drives av, for å kunne forstå hva som driver det enkelte individ i kreative prosesser. I tillegg nevner hun at det er viktig å gi individer nok utfordring, slik at de får benyttet sine kunnskaper og ferdigheter, samt at det er viktig å gi individene tilstrekkelig med ressurser for å utvikle kreative ideer.

Vik (2007) påpeker også viktigheten av at lederen gir individer nok utfordring for å få frem potensialet til den enkelte. I forlengelsen av dette sier han at det handler om å få medarbeiderne inn i flytsonen. Det var Csikszentmihalyi (1996) som først introduserte begrepet “Flow” (Flyt) i kreativitet sammenheng. Han legger frem at når det er full klaff mellom oppgaven og kompetansen til individet, vil de havne i en tilstand hvor de opplever mestring. På en annen side kan det være en utfordrende oppgave for lederen, da det krever innsikt i individets individuelle opplevelse (Vik 2007).

Forskning på feltet har videre funnet effekter av humør og glede på individers og gruppers kreativitet. Amabile, Barsade, Mueller og Staw (2005) fant blant annet i sin studie et lineært forhold mellom humør og kreativitet. Jo mer positiv en person humør var, jo mer kreativ var de. Det så ut til at individer som var i en positiv tilstand, var mer kognitivt fleksible som førte til at de kom på flere variasjoner og koblinger, og skapte nye assosiasjoner. Videre, i en metastudie, fant Baas, De Dreu og Nijstad (2008) at lykke fremmer kreativitet mens frykt svekker kreativitet.

Vik (2007) legger frem at lederen må skape en kultur som verdsetter og belønner ideer, læring og utnyttelse av kunnskap, samt påvirke energien og engasjementet i organisasjonen i en positiv retning. Det hjelper ikke å ha evnen til å utvikle gode kreative ideer om kulturen i virksomheten ikke verdsetter de. Vik (2007) forteller videre at det bør skapes en prestasjonskultur, hvor individene tør å utfordre seg selv og teamet, samt organisasjonen. Det handler om å gå ut av det stabile, utfordre det trygge og ta innover seg nye impulser for å utvikles som individ. Lederen må evne å sette sine medarbeidere i situasjoner som får de i kontakt med sine beste kvaliteter.

### 3.3.4 Kreativitet modell



3.3.4 Figur: Kreativitet modell

I modellen over ser vi sammenhengen mellom perspektivene som er lagt frem i litteraturen. Vi har en antagelse om at kreativitet oppstår både på individuelt nivå og i samspill med andre, samt at grad av kreativitet blir påvirket av det kreative miljøet. Her er hvordan vi ser sammenhengen:

Forskningen forklarer at kreative individer har et sett kjerneegenskaper og holdninger som gjør at de er mer kreative enn andre (Barron og Harrington 1981; Lerdahl 2007). I forlengelsen av dette legger Lerdahl (2007) frem at dette er noe som kan læres og utvikles ved bruk av ulike metoder. Amabile (1997) sier videre at individers kreativitet består av tre hovedelementer: kunnskap, ferdigheter i kreativ tenkning og indre oppgavemotivasjon. I forlengelsen av dette hevder hun at de tre dimensjonene må være tilstede samtidig for at kreativitet skal kunne oppstå.

Modellen viser videre at det kreative individ forsterkes av kunnskapsdeling i samspill med andre mennesker. Dette fordi samhandling øker grad av informasjonsdeling og idegenerering på tvers av medlemmene (Vik 2007). God samhandling resulterer i at grupper klarer å dra medlemmer i nye tankeretninger som fører til større rikdom og dybde i ideer (Lerdahl 2007).

På bakgrunn av dette ser vi en direkte kobling mellom hvordan det kreative individ blir forsterket av kunnskapsdeling i samspill med andre individer.

Videre viser modellen at kunnskapsdeling i samspill påvirker det kreative miljøet. Et kreativt miljø kjennetegnes ved en kultur som verdsetter og belønner ideer (Vik 2007). Et miljø består av flere individer og for at samspillet skal bidra til kunnskapsdeling og idegenerering, krever dette at relasjonen mellom medlemmene preges av trygghet, åpenhet og tillit (Lerdahl 2007; Vik 2007). Individer må føle at de har lyst til å dele synspunkter og nye ideer, og være trygge på at de ikke blir kritisert av sine medarbeidere. På bakgrunn av dette kan vi se en kobling mellom hvordan kunnskapsdeling i samspill med andre mennesker kan påvirke det kreative miljø enten positivt eller negativt.

### 3.4 Teknologi/Robotisering

Frem til nå har vi greid ut om hva vi legger i de ulike begrepene innovasjon, relasjonskompetanse og kreativitet, med fokus på at dette er prosesser, evner og egenskaper som vil bli viktig å fokusere på internt i virksomheter i den fjerde industrielle revolusjonen. I denne delen av oppgaven, teknologi og robotisering, setter vi viktigheten av de ovennevnte dimensjonene i kontekst.

Geoff Colvin (2015) forklarer at den suksessen vi mennesker tidligere har drevet frem gjennom den tredje industrielle revolusjonen har vært bygget på å gjøre arbeidsoppgaver som er “maskinaktige”. Med andre ord har oppgaver som har vært verdiskapende blitt bygget på repetitive, rutineoppgaver både i fabrikker og på kontorer. Slik har det vært i lang tid. Johannessen (2018a) Henviser til Brynjolfsson og McAfee (2014) som forklarer at maskiner har blitt videreutviklet i stor grad siden den tredje industrielle revolusjonen. Nå har kunstig intelligens (heretter AI) ført til at maskiner kan programmeres til å gjenkjenne sine omgivelser, forstå hva som skjer, samt tilpasse seg og lære fra egne handlinger. Når vi snakker om maskiner i denne oppgaven snakker vi om roboter med AI. Johannessen (2018a) definerer robot som “(...)a computer that is programed to assist humans in the performance of physical and mental labour” (Johannessen 2018a, 38). Vi har sett at forskerne vi henviser til definerer maskiner med AI tilnærmet likt, men bruker ulike termer for slike maskiner. Vi vil derfor bruke både termen *robot* og *smarte maskiner* i videre forklaringer.



Hess og Ludwig (2017) hevder at smarte maskiner vil bli bedre på å samle inn og analysere kunnskap enn mennesker og at det vil bli nærmest umulig for oss å kunne prosessere, huske og respondere raskere og mer nøyaktig enn maskinene. Med andre ord vil som kjent maskiner ta over en del av de jobbene vi mennesker utfører den dag i dag (Hess og Ludwig 2018). Det forskerne refererer til som avansert teknologi, vil derfor utfordre og prege organisasjoner der det må finnes nye forretningsmodeller som støtter kombinasjonen av intelligente roboter, AI og mennesker.

Skjellaug, Nygaard, Vermesan, Svagaard, Andreassen, Knutstad, Gran, Andresen, Røhne, Ausen og Boysen (2015) legger frem en rapport om hvilke effekter teknologiske endringer vil ha for norsk næringsliv og arbeidsliv. Hovedkonklusjonen belager seg på at digitalisering vil føre til nye disruptive forretningsmodeller. Videre fremlegges det i rapporten at nesten alle sektorer vil bli berørt av digitalisering, men at det vil skje i ulikt tempo. Dette i henhold til konkurransesituasjon, kompetansenivå, viljen aktørene selv har til å omfavne de mulighetene som ligger i teknologien, samt evne til å forstå hvordan man kan utnytte teknologien.

Teknologien har utviklet seg i en enorm fart, der smarte roboter har overrasket oss stort (Colvin 2015). Eksempler på slike overraskelser oppstod allerede i 1997, da datidens verdensmester i sjakk, Gary Kasparov, ble slått av maskinen Deep Blue, programmert av et team fra IBM (Brynjolfsson og McAfee 2014), eller da Google introduserte sin første selvstyrte bil bare seks år etter at forskere hadde gått ut og sagt at det nærmest vil være umulig (Colvin 2015).

Basert på historien teknologi har hatt de siste årene har vi sett at vi skal være forsiktige med å predikere hva teknologien ikke vil være i stand til å få til. Det er flere forskere som predikerer at teknologien vil påvirke oss i årene fremover. Brynjolfsson og McAfee (2014) forklarer at teknologien vil påvirke alle sektorer og tilføre verdi på måter vi enda ikke har utviklet forståelse for. Barrat (2015, gjengitt i Johannessen 2018a) uttaler seg også om dette og hevder at utviklingen av roboter vil endre måten vi jobber på og vil være noe helt annet enn det vi er vant til fra den tredje industrielle revolusjonen. Dette, ved at AI vil utvikle seg i økende grad og potensielt kan øke effektivitet og kvalitet i organisasjoner. Hess og Ludwig (2018) legger også frem at det meste av oppgaver kan bli teknologidrevet. På bakgrunn av dette virker det som at det er en delt forståelse blant forskere om at teknologien vil fortsette å vokse og tvinge oss til å finne ut av hvordan næringslivet skal omfavne ny teknologi på en konstruktiv måte for å øke verdiskapning. En av hovedutfordringen knyttet til dette er at vi har sett at

teknologien utvikler seg, men at det er utfordrende å predikere hvordan det vil påvirke oss i fremtiden og derav hvordan virksomheter skal legge opp en strategi for å implementere de mulighetene ny teknologi medfører. Skjellaug m.fl. (2015) forklarer basert på norsk næringsliv og arbeidsliv at vi enda ikke har tatt ut det samme potensialet innen automatisering og robotisering i andre bransjer enn industrien og at det derfor er her robotene utfordrer arbeidslivet.

Et sentralt spørsmål i den teknologiske utviklingen er derfor hvordan mennesker skal skape verdi i samspill med teknologien. Colvin (2015) drøfter hvordan mennesker kan tilføre verdi når teknologien i økende grad blir implementert både i fabrikker og på kontorer. Vanligvis har denne problemstillingen blitt forsøkt besvart ved å stille spørsmål til hvilke arbeidsoppgaver maskiner aldri vil bli i stand til å gjøre. Fremdeles er det mange arbeidsoppgaver maskiner ikke er i stand til å gjøre, samt ikke er i stand til å gjøre like godt som mennesker, men det betyr ikke at det vil forbli sånn i fremtiden. Som nevnt har teknologien raskt overrasket oss på måter vi ikke trodde var mulig. Colvin (2015) hevder derfor at vi heller burde stille spørsmålet; finnes det oppgaver mennesker ønsker skal utføres av andre mennesker selv om maskiner er i stand til å gjøre dem?

Visepresidenten i Oracle Group, Meg Bears har ytret at “Empathy is the critical 21st-century skill” (Colvin 2015, 108). Flere forskere er enige i at det som trengs er et skifte i kompetanse og ferdigheter (Hess og Ludwig 2017, 2018; Colvin 2015; Johannessen 2018a). Hess og Ludwig (2017) kaller slike ferdigheter for Smart Machine Age- ferdigheter (heretter SMA-ferdigheter) og innebærer kritisk tenkning, innovativ tenkning, kreativitet og høyt emosjonelt engasjement med andre. Colvin (2015) fremlegger også det han mener er de nye verdifulle evnene som bør utvikles, derav empati, samarbeid, kreativitet, ledelse og relasjonsbygging.

Hess og Ludwig (2017) påpeker at slike SMA-ferdigheter kan bli utfordrende å utvikle fordi måten vi har blitt oppdratt, opplært og utdannet er belaget på behovet for andre typer ferdigheter enn de vi ser vi trenger i den teknologiske tidsalderen. I forlengelsen av dette forklarer forskerne at vi ikke er trent opp til å være kritiske, innovative og kreative tenkere. Vi er heller ikke trent opp til hvordan vi skal emosjonelt engasjere oss for å fremme gode relasjoner og samarbeid, derav spesielt i forhold til hvordan vi skal håndtere følelser. For at mennesker skal kunne utfolde seg og prestere optimalt er det et stort behov for endringer i både organisasjon og lederrollen hvor det må fokuseres på andre måter å tenke på, endring i atferd og endring i beslutninger (Hess og Ludwig 2018).

På slutten av 1970-tallet uttalte Harvard professor, William H Bossert følgende etter at en av hans studenter uttrykte bekymring for at mange av jobbene vi kjenner til vil forsvinne på bakgrunn av at Intel hadde utviklet sin første chip: “Computers could indeed eliminate jobs, and we should be grateful because we could then focus on the essence of being human, doing what we were meant to do” (Colvin 2015, 108). Johannessen (2018a) hevder på lik linje at smarte maskiner kan gi mennesker muligheten til det de kan best, nemlig tenke, reflektere og kommunisere.

Som nevnt hevder Colvin (2015) at de nye verdifulle evnene vil bli empati, samarbeid, kreativitet, ledelse og relasjonsbygging. For å utvikle slike evner kan vi ikke lenger vende blikket ut og henvende oss til de eldre, til lærere, trenere og andre figurer som har formeninger om hvordan ting bør gjøres basert på kunnskap og erfaring. Nå er det på tide at vi vender blikket innover fordi det er der vi vil finne elementene til de ferdighetene vi vil trenge fremover. Forfatteren forklarer videre at å utvikle slike evner ikke er enkelt, og kan også være svært ubehagelig for noen. Mest sannsynlig vil det bli vanskeligere for alle, fordi mens disse evnene blir mer verdifulle, vil også standarden øke (Colvin 2015).

Det er bare mennesker som kan tilfredsstille våre dypere interpersonlige behov (Colvin 2015). Vi skal ikke se bort i fra at smarte maskiner kan bli i stand til å tre inn som ledere og leger, si de rette tingene og utføre en nøyaktig jobb. Vår menneskelige natur gjør at vi har et ønske og et behov for sosial interaksjon til en viss grad. Vi ønsker å samarbeide med mennesker i problemløsning, komme frem til nye ideer, dele og lytte til historier. Det er vårt instinkt til overlevelse. Vi setter pris på hva maskinene kan gjøre for oss, men våre biologiske behov vil ikke dekkes dersom maskiner skal ta over alle prosesser.

### 3.5 Konseptuell Model

Basert på eksisterende forskning har vi en antakelse om at teknologi/robotisering, relasjonskompetanse og kreativitet hver for seg vil bidra til å øke en virksomhets innovasjonsgrad. Innledningsvis forklarte vi at de ulike konseptene tidvis forklares i sammenheng, men i liten grad og at de fremdeles fungerer som separate fagfelt. På bakgrunn av dette har vi som vist ovenfor, gått i dybden på de ulike fagfeltene for å være i stand til å belyse og argumentere for hvordan konseptene i samspill, som en prosess, bidrar til å øke en virksomhets innovasjonsgrad. Vi har illustrert sammenhengen mellom konseptene i modellen nedenfor:



3.5 Figur: Konseptuell modell

Den konseptuelle modellen illustrerer at teknologi/robotisering krever økt fokus på relasjonskompetanse. Økt fokus på relasjonskompetanse fremmer kreativitet, som igjen øker graden av innovasjon. Hvordan vi antar at konseptene henger sammen og kan øke en virksomhets innovasjonsgrad, vil vi videre diskutere under.

## 4.0 Diskusjon

I oppgavens diskusjonsdel vil vi diskutere hvordan de ulike konseptene i modellen henger sammen og kan bidra til å øke en virksomhets innovasjonsgrad. Først vil vi diskutere forholdet mellom teknologi/ robotisering og relasjonskompetanse, etterfulgt av hvordan relasjonskompetanse påvirker kreativitet. Avslutningsvis vil vi diskutere hvordan dette påvirker fremveksten av innovasjon.

### 4.1 Teknologi/ robotisering krever økt fokus på relasjonskompetanse

Som problemstillingen forteller vil vi forsøke å besvare hvordan teknologi, relasjonskompetanse og kreativitet kan øke en virksomhets innovasjonsgrad. Som belyst i oppgavens konseptuelle modell, ønsker vi ved bruk av eksisterende forskning å undersøke hvordan teknologi, som en av tre faktorer, kan øke en virksomhets innovasjonsgrad. Hvordan vi anser at teknologi påvirker innovasjon, vil vi belyse lenger ned i oppgaven og først gå inn på hvordan teknologi/robotisering krever økt fokus på relasjonskompetanse.

Johannessen (2018a) henviser til Brynjolfsson og McAfee (2014) som forklarer at maskiner har blitt videreutviklet i stor grad siden den tredje industrielle revolusjonen. Nå har kunstig intelligens (AI) ført til at maskiner kan programmeres til å gjenkjenne sine omgivelser, forstå hva som skjer, samt tilpasse seg og lære fra egne handlinger. Hess og Ludwig (2017) hevder at smarte maskiner vil bli bedre på å samle inn og analysere kunnskap enn mennesker og at det vil bli nærmest umulig for oss å kunne prosessere, huske og respondere raskere og mer nøyaktig enn maskinene. Det er flere forskere, samt mennesker i næringslivet som har formeninger om hvordan dette vil påvirke samfunnet vårt, og derav organisasjoner. Det er fremdeles vanskelig å predikere hvordan smarte maskiner vil utfordre og åpne opp for videre muligheter i norsk næringsliv og arbeidsliv, da smarte maskiner hovedsakelig har blitt forbeholdt og utviklet innen industribransjen (Skjellaug m.fl. 2015). Noe store deler av forskningsfeltet imidlertid ser ut til å enes om er at teknologien vil påvirke alle sektorer, være i stand til å ta over de fleste arbeidsoppgaver og tilføre verdi på måter vi enda ikke har utviklet forståelse for (Brynjolfsson og McAfee 2014; Barrat 2015 gjengitt i Johannessen 2018a; Hess og Ludwig 2017).

I forbindelse med utvikling og implementering av teknologi i virksomheter regjerer det også mye usikkerhet og frykt for at roboter vil ta over jobbene vi kjenner til. Representanten i Telia legger frem at hans personlige visjon er at mennesker og roboter skal kjempe sammen for en bedre verden og at de internt i Telia har et eget program der alle nyansatte får mulighet til å gi sitt bidrag til Telias digitale transformasjonsreise. Han konstaterer følgende:

*“(...) for komboen, altså det er uslåelig med vårt empatiske, kreative, emosjonelle vesen, med da det logiske til en maskin. Vi har ulike egenskaper, altså vi klarer ikke å bli bedre enn robotene på det analytiske og data osv, og de klarer ikke å bli bedre enn oss på kreativitet, problemløsning og se komplekse forandringer osv. Fordi vi er styrt av to forskjellige ting. Og det synes jeg er så fint når man snakker om at man er redd for at robotene skal ta over jobbene våre osv. Vi er sykt mye bedre enn de på veldig mange områder. Så hvis du er redd for det, så er du redd fordi du føler deg som et dårlig menneske. Da må du prøve og øve deg på å bli et bedre menneske, eller bli bedre på det menneske skal og er gode på da.”*

Representanten legger som vist frem at mennesker er mye bedre enn roboter på mange områder og at mennesker derfor må jobbe med det mennesker er best på. Flere forskere på området støtter representantens synspunkt ved å hevde at det trengs et skifte i kompetanse og ferdigheter (Hess og Ludwig 2017, 2018; Colvin 2015, Johannessen 2018a). Colvin (2015) legger frem at teknologi gir mennesker muligheten til å fokusere på arbeidsoppgaver som krever ferdigheter som empati, samarbeid, kreativitet, ledelse og relasjonsbygging. Hess og Ludwig (2017) forklarer i likhet med Colvin (2015) at det vil bli viktig å utvikle ferdigheter som innebærer kritisk tenkning, innovativ tenkning, kreativitet og høyt emosjonelt engasjement med andre. Forskerne kaller slike ferdigheter for Smart Machine Age-ferdigheter (SMA-skills). Ut i fra hvordan vi har konseptualisert relasjonskompetanse, kan vi se en kobling mellom dette og den kompetansen og de ferdighetene forskerne mener at vi bør utvikle fremover. Slik vi greide ut om innledningsvis har vi opplevd to utfordringer knyttet til å konseptualisere relasjonskompetanse. Den ene er at det eksisterer mange komponenter knyttet til begrepet, mens den andre er at det brukes ulike termer for relasjonskompetanse som beskriver de samme komponentene. Forskerne trekker frem kunnskaper og ferdigheter som relasjonskompetanse, empati, kreativitet, ledelse og emosjonelt engasjement med andre isolert. Vi har beskrevet empati som en komponent innenfor relasjonskompetanse, kreativitet som en effekt av selvledelse og emosjonelt engasjement med andre som en effekt av

selvledelse. Dette er derfor med på å underbygge vår argumentasjon om at teknologi/robotisering krever økt fokus på relasjonskompetanse.

Colvin (2015) tar i sin diskusjon et steg lenger inn i fremtiden og hevder at vi bør være forsiktige med å predikere hva smarte maskiner ikke vil bli i stand til å gjøre, da teknologien har overrasket oss på måter vi ikke trodde var mulig. At smarte maskiner vil bli bedre på menneskelige egenskaper enn mennesker selv, vil kanskje ikke være umulig, og understreker argumentet ved å trekke frem ulike eksempler. Om maskiner kan ta over legeyrket, eller lederyrket, vil vi egentlig at en robot skal gi oss diagnoser, eller holde en medarbeidersamtale? Han utdyper ved å forklare at dette er oppgaver vi ønsker skal utføres av mennesker fordi det til syvende og sist bare er mennesker som kan forstå hvordan vi føler oss, ved å høre på stemmeleie, ansiktsuttrykk, nervøsitet, medfølelse og andre fysiologiske responser som oppstår når mennesker kommuniserer med hverandre. At mennesker utvikler relasjonelle ferdigheter blir av den grunn enda viktigere for å ikke bli overflødige og for at vi sammen med smarte maskiner kan øke verdiskapingen.

Forskning presenterer noen sentrale utfordringer ved å utvikle de nye verdifulle evnene. Colvin (2015) forklarer at den suksessen vi mennesker tidligere har drevet frem gjennom den tredje industrielle revolusjonen har vært bygget på å gjøre arbeidsoppgaver som er “maskinaktige”. Vi er derfor ikke oppdratt, utdannet og opplært til å være kritiske, innovative og kreative tenkere (Hess og Ludwig 2017). I forlengelsen av dette forklarer forskerne at vi heller ikke er trent opp til hvordan vi emosjonelt skal engasjere oss for å fremme gode relasjoner og samarbeid, spesielt i forhold til hvordan vi skal håndtere følelser. Både våre egne og andres.

Telia som selskap, har et fundament som er bygget på selvledelse. Bakgrunnen for dette er blant annet for å gi ansatte muligheten til å bli “*mer av seg selv*”. Representanten, som også selv er fasilitator i flere av selvledelseskursene, erkjenner at det å grave i det underbevisste, sin fortid, nåtid og fremtid kan være tøft for mange, og uttaler følgende:

*“(…) men så må man også erkjenne at det ikke er alle som føler seg helt komfortabel med å gå inn i verdi-diskusjonen, kjenne på disse tingene som er vanskelig og har vært vanskelige i livet sitt. Så det har vært noen som har valgt å avslutte kurset sitt ganske tidlig, for de må virkelig jobbe med seg selv. Du kan ikke være free-rider på et sånt kurs, og det er også noen som får ganske sterke emosjonelle reaksjoner.”*

Colvin (2015) påpeker at vi er vant til å vende blikket utover for å tilegne oss den kunnskapen vi trenger for å overkomme utfordringer, men at vi nå må vende blikket innover for å finne elementene til de ferdighetene vi trenger fremover.

Som nevnt har vi en antakelse om at teknologi/ robotisering krever økt fokus på relasjonskompetanse. Med andre ord har vi en antakelse om at teknologi/robotisering krever økt fokus på selvledelse, empati og tillit. På bakgrunn av at Colvin (2015) hevder at vi må se innover for å finne elementene til de ferdighetene vi trenger fremover, derav empati, styrker antakelsen om at selvledelse har flere viktige funksjoner; Det kan også hjelpe oss med å utvikle våre empatiske ferdigheter.

I hvilken grad selskaper omfavner ny teknologi og bygger det inn i sine forretningsmodeller viser seg å variere. Vi har trukket ut Telia fordi selskapet jobber med å utvikle ny teknologi, er fremoverlente og entusiastiske over de muligheten teknologien har å by på i dag, og har tilpasset måten virksomheten styres på ved blant annet ha et sterkt fokus på selvledelse for å utnytte det som finnes av kunnskap og skaperevne i den enkelte medarbeider. For Telia har det derfor vært essensielt å starte utviklingen av den typen ferdigheter som vil bli viktig i den digitale transformasjonen.

En kan stille spørsmål ved hvilke virksomheter som bør endre sine forretningsmodeller. Skjellaug m.fl. (2015) legger frem en rapport om hvilke effekter teknologiske endringer vil ha for norsk næringsliv og arbeidsliv. Hovedkonklusjonen belager seg på at digitalisering vil føre til nye disruptive forretningsmodeller. Videre fremlegges det i rapporten at nesten alle sektorer vil bli berørt av digitalisering, men at det vil skje i ulikt tempo. Dette i henhold til konkurransesituasjon, kompetansenivå, viljen aktørene selv har til å omfavne de mulighetene som ligger i teknologien, samt evne til å forstå hvordan man kan utnytte teknologien. Tar vi utgangspunkt i dette, vil ikke viktigheten av å starte utvikling av nye kunnskaper og ferdigheter, rettere sagt relasjonskompetanse, være begrenset et fåtall virksomheter.

Det mye som tyder på at det vil bli viktig at mennesker, både ledere og medarbeidere utvikler ferdigheter som komplimenterer den nye teknologien. Å endre måten vi tenker og organiserer kan ikke utelukkende presenteres som uproblematisk. På den andre siden åpner det opp for mange nye muligheter. Ikke bare ved at smarte maskiner effektiviserer arbeidsprosesser, men



ved at smarte maskiner lar mennesker ta i bruk essensen i det å være menneske, nemlig tenke, reflektere og kommunisere (Johannessen 2018a).

## 4.2 Relasjonskompetanse fremmer kreativitet

Vi har en antakelse om at kreativitet er en sentral faktor for å øke en virksomhets innovasjonsgrad. Som belyst i den konseptuelle modellen har vi en antakelse om at relasjonskompetanse fremmer kreativitet.

Johannessen og Olsen (2008) forklarer at ledere i kunnskapsvirksomheter må forstå viktigheten av å frigjøre energi, kompetanse og kreativitet hos sine medarbeidere for at virksomheter skal utnytte sitt fulle potensiale og bidra til økt verdiskapning.

Amabile (1997) forklarer at arbeidsmiljøet kan utgjøre en forskjell når det kommer til å forløse kreativitet. Et arbeidsmiljø består kun av en samling enkeltindivider. Både ledere og medarbeidere. Edmondson (1999), West (2000), Kaufmann (2006), Vik (2007) og Lerdahl (2007) forklarer at interaksjonen oss mennesker imellom kan både hemme og fremme medarbeideres kreativitet. Amabile (1997) forklarer videre at hvordan arbeidsmiljøet formes, i stor grad er påvirket av ledelse.

Representanten i Telia forklarer at måten ledelsen tilrettelegger for å forløse kreativitet, er å tilby alle ansatte, uavhengig av stilling et selvledelseskurs. Han forklarer følgende:

*“(...) vi har en oppskrift på folka våre, og som fundament så handler det egentlig om selvledelse. Så som en onboarding for våre nyansatte så kjører vi, eller gir alle muligheten til å gå igjennom et selvledelseskurs i samarbeid med oxford leadership. Der går de gjennom sin fortid, sin nåtid og sin fremtid for å lage en konkret actionplan på hvordan de ønsker å forbedre livet sitt både personlig og profesjonelt.”*

Videre forklarer han;

*“(…) og det handler selvledelse mye om, å ruste alle 21 000 ansatte og utnytte det fulle potensialet. Igjen gi alle lederferdigheter da.(…) Det er også sånn vi ser det, at ledelse handler mye mer om å tilrettelegge for at andre skal lede seg selv, og forstå seg selv og bruke den kunnskapen man har. Det er sånn vi forstår ledelse”.*

Telia praktiserer selvledelse i forsøk på å ta i bruk det kreative mangfoldet i selskapet.

Samtidig finner vi forskningsmessig belegg for at selvledelse kan øke kreativitet. Amabile (1997) legger frem i sin forskning at individets kreativitet består av kunnskap, ferdigheter til å tenke kreativt og indre oppgavemotivasjon. Forskeren hevder videre at de tre dimensjonene må være tilstede samtidig for at kreativitet skal kunne oppstå. Kunnskap og kreativ tenkning må være tilstede for at en skal være i stand til å løse en spesifikk oppgave, mens indre motivasjon har betydning for selve utførelsen av oppgaven. Vik (2007) påpeker at når mennesker bruker sine evner til å jobbe med oppgaver som er indre motiverende, vil også kreativiteten øke.

Indre motivasjon og kreativitet kan knyttes opp mot humør. Amabile, Barsade, Mueller og Staw (2005) har gjort forskning på sammenhengen mellom humør og kreativitet og fant ut at det finnes en positiv sammenheng mellom de to variablene. Bakgrunnen for dette var at det så ut til at individer som var i en positiv tilstand, var mer kognitivt fleksible, og på bakgrunn av det kom på flere variasjoner og koblinger av ideer. Baas, De Dreu og Nijstad (2008) støtter også denne forskningen og legger frem at lykke fremmer kreativitet, mens frykt hemmer den.

På bakgrunn av dette ser vi at forskningen har kommet frem til at indre motivasjon og positive følelser, har en positiv effekt på økt kreativitet. Formålet med selvledelse blir blant annet beskrevet som “(…)the process of influencing oneself to establish the self direction and self motivation needed to perform” (Neck og Manz 1996, 446), å være i stand til å endre etablerte tankemønstre og handlingsmønstre med mål om å frigjøre energi, kompetanse og kreativitet (Johannessen og Olsen 2008), samt å forstå og ta kontroll over egen atferd og tenkning (Martinsen 2010). På bakgrunn av dette kan det tyde på at selvledelse kan fungere som et verktøy for å øke individers kreativitet og livskvalitet.

Noen mennesker har en indre drivkraft, indre motivasjon og opplever hverdagen og arbeidshverdagen som meningsfull, der de får brukt store deler av sin totale kompetanse. Samtidig vil vi tørre å påstå at dette ikke er virkeligheten for alle. Jobb er for mange et sted du går til for å tjene penger til livets opphold, og gjør det stillingsbeskrivelsen pålegger deg. Martinsen (2010) hevder at selvledelse, rettere sagt kognitive og atferdsmessige teknikker, kan øke individets forståelse av om det en gjør til daglig er i tråd med egne verdier. Videre fremlegger han at ved å være bevisst sine verdier finner man ut hvilke behov man har, som gjør det lettere å sette mål som gir retning og mening.

Johannesen og Olsen (2008) hevder at en av konsekvensene ved selvledelse og individualisering for å øke kunnskapen, ikke nødvendigvis innebærer til økt respekt for enkeltindividet. Dette er motstridende til vår antakelse om at selvledelse fører til økt empati og tillit. Som diskutert over, har vi belyst hvordan selvledelse kan fremme kreativitet. Samtidig har vi en antakelse om at empati og tillit er sentrale elementer som må ligge til grunn for å fremme kreativitet. Med utgangspunkt i at empati og tillit er effekter av selvledelse, vil vi gå dypere inn på faktorenes påvirkning på kreativitet.

Som diskutert i oppgavens relasjonskompetansedel, har vi også argumentert for at selvledelse fører til økte empatiske ferdigheter. Dette, ved at tankene, følelsene og atferden vår gjensidig påvirker hverandre (Bircean 2001 gjengitt i Johannessen og Olsen 2008). Spurkeland (2012) forklarer at følelsene våre vises i våre handlinger. Slik Martinsen (2010) legger frem handler selvledelse også om å øke positive og redusere dysfunksjonelle tanker. Dysfunksjonelle tanker er ofte bundet i urealistiske vurderinger, samt tanker en har automatisert. Ved å forsøke å bryte slike tankemønstre, ved økt bevisstgjøring, skal en kunne redusere mental motstand. Spurkeland (2012) hevder at mennesker som har stabile, positive følelser generelt engasjerer seg mer, jobber mer kreativt, skaper et entusiastisk miljø omkring seg, samt at de er mer utholdende og aktive i jobben og fører med seg fordeler for enkeltmennesker og virksomheten som helhet.

Om vi tar utgangspunkt i det Spurkeland (2012) påstår, at mennesker med stabile, positive følelser skaper et entusiastisk miljø rundt seg, vil det samtidig se ut til at ledere må være gode på å anvende selvledelse selv for å fungere som prestasjonsfremmere. Ledere i organisasjoner

med fokus på selvledelse blir på fagspråket kalt for en superleder (Manz og Sims 1996 gjengitt i Martinsen 2010). En superleders oppgave består i å lære opp andre i selvledelse, samt gå foran som et selvledelseseksempel og fungere som en rollemodell. Lederen trer derfor ofte inn i rollen som coach, der hun/han veileder medarbeiderne i hvordan de kan forbedre egen selvledelsesatferd ved å stille spørsmål som øker deres bevissthet rundt egne målsettinger. Martinsen (2010) hevder at tillit er en viktig forutsetning som må være på plass mellom leder og medarbeider for at dette skal ha en effekt. Kirkhaug (2015) henviser til Burke et. al. (2007) som påpeker at medarbeidere i større grad blir villig til å dele kritisk informasjon, samt gi ærlige tilbakemeldinger om relasjonell tillit ligger til grunn.

Kirkhaug (2015) forklarer at det er fem betingelser som må ligge til grunn for at tillit skal oppstå. Disse er omtanke, diskresjon, og kommunikativ åpenhet, konsistens og atferdsmessig integritet. Som forklart tidligere i oppgaven er de tre første, omtanke, diskresjon og kommunikativ åpenhet avhengige og integrert i hverandre og omhandler i sum om det å ville andre godt og ikke misbruke den informasjonen ansatte deler med leder for å tjene egne formål. De to siste, atferdsmessig integritet og konsistens er også sammenflettet og vil kort forklart si at ledere viser en atferd som er fri for indre motsetninger, samt at en står ved det en mener er rett og galt uavhengig av hva andre mener. Ledere vil ved slik atferd fremtre som stabil og forutsigbar og derav en person medarbeidere kan stole på og åpne seg opp til.

Johannessen og Olsen (2008) forklarer at en tillitsfull person først og fremst har tillit til seg selv. Dette, fordi evnen til å etablere tillit til andre har grobunn i selvrespekt og selvbilde. Å ikke ha tillit til seg selv kan kobles til sjalusi, da sjalusi ofte oppstår som et resultat av dårlig selvbilde.

Selvrespekt og selvbildet kan styrkes ved å jobbe med selvledelsesteknikker. Samtidig vil selvledelsesteknikker bidra til økt bevissthet rundt egne behov og verdier. Dette kan derfor underbygge viktigheten av at leder jobber med selvledelse for å skape tillit til de ansatte slik at det skapes en kultur og et klima for å dele informasjon.

Som nevnt innledningsvis kan individer i virksomheten både hemme og fremme medarbeideres kreativitet. For å skape en kultur bygget på åpenhet og tillit er det ikke bare leder som må skape tillit til sine medarbeidere, selv om de legger til rette for at slike

prosesser skal finne sted. Hvordan ansatte seg imellom oppfører seg mot hverandre kan ha innvirkning på kunnskapsdelingen og kreativiteten som forløses. Telia bruker selvledelse for å forløse det kreative mangfoldet i selskapet. Representanten forklarer i forbindelse med dette at det innebærer å grave rundt i det underbevisste sammen med sine medarbeidere. Videre innebærer dette at de ansatte også settes i kontakt med sine sårbare sider, samt deler sårbare sider ved seg selv. Det blir ofte snakket om temaer som er har vært og fremdeles oppleves som vanskelige for enkelte. Han poengterer at for å få de ansatte til å grave i seg selv og være åpne og ærlige om personlige temaer, krever en kultur som samtidig bygger på åpenhet, ærlighet og tillit;

*“(...) men det krever jo også så klart at man har kultur for å kunne være såpass åpen, også til å ta det imot i etterkant sånn at man ikke har bretta seg ut også er det ingen som er med på å lukke sårene etterpå..”.*

Slik vi har konseptualisert kreativitet tidligere i oppgaven, legger vi frem hvordan kunnskapsdeling i samspill bidrar til å skape et kreativt miljø. Et kreativt miljø kjennetegnes ved en kultur som verdsetter og belønner ideer (Vik 2007). Dette forutsetter at relasjonen mellom medlemmene preges av trygghet, åpenhet og tillit der individer føler for å dele synspunkter og nye ideer uten at de er redde for å bli avvist eller kritisert (Edmondson 1999; Lerdahl 2007; Vik 2007).

Ved at det bygges en kultur der ansatte blir trent opp i og anvender selvledelse, kan antas å være et godt utgangspunkt for å bygge tillit på tvers av medlemmene i en virksomhet. Slik vi har diskutert i delen om relasjonskompetanse, har vi koblet selvledelse og empati, der vi underbygger at empati kan anses som en effekt av selvledelse. Videre har vi som forklart trukket en kobling mellom empati og tillit, ved at mennesker som utstråler empati også er til å stole på og derav skaper trygghet i sine omgivelser for at medarbeidere skal tørre å dele tanker, kunnskaper og ideer med hverandre.

### 4.3 Kreativitet øker grad av innovasjon

Over har vi diskutert hvordan teknologi/robotisering krever økt fokus på relasjonskompetanse og hvordan relasjonskompetanse kan fremme kreativitet. I denne delen vil vi diskutere hvordan kreativitet, kan øke en virksomhets innovasjonsgrad.

Johannessen, Olsen og Stokvik (2013) påstår som nevnt at “(...) innovasjon uten kreativitet ikke er mulig, like lite som innovasjon og verdiskapning kan kobles fra hverandre” (Johannessen, Olsen og Stokvik 2013, forord). Amabile (1997) forklarer at kreativitet er utviklingen av nye hensiktsmessige ideer, mens innovasjon er implementeringen av disse ideene.

For at virksomheter skal være i stand til å henge med på den høye endringstakten er ofte innovasjon deres respons (Johannessen, Olsen og Stokvik 2013). Som forklart over er ikke innovasjon mulig uten kreativitet, samtidig har ofte kreativitet tilhørt noen få avdelinger, som for eksempel markedsføringsavdelingen.

Vik (2007) skiller mellom gradvis vedvarende innovasjoner og radikale innovasjoner. Videre forklarer han at gradvis vedvarende innovasjoner utvikles steg for steg ved at det skapes kontinuerlige kvalitetsforbedringer. Han har ingen beskrivelse av hva en radikal innovasjon er, men forklarer at det typisk kan anses som Ipod, lansert av apple, eller smarttelefonen. Johannessen, Olsen og Stokvik (2013) deler også opp begrepet i radikale innovasjoner og inkrementelle innovasjoner og forklarer at det er grad av endring som skiller begrepene. Radikale innovasjoner beskrives derfor som en større nyhet og noe som overrasker på en positiv måte, mens inkrementelle innovasjoner er innføring av mindre endringer der de som tar det i bruk opplever det som noe nytt.

Vik (2013) forklarer at gradvis vedvarende innovasjoner ofte er koblet til rett lederfokus. Med dette mener forskeren at lederen har fokus på kunnskapsledelse, innovasjonsprosesser og idegenerering. Johannessen, Olsen og Stokvik (2013) forklarer at inkrementelle innovasjoner, som kan forstås på samme måte som gradvis vedvarende innovasjoner, er det som fører til fremveksten av et innovasjonsmiljø. På bakgrunn av dette kan vi se en kobling mellom det å ha rett lederfokus og det å skape et innovasjonsmiljø.

Johannessen, Olsen og Stokvik (2013) henviser til Liker (2004) som forklarer at virksomhetene som satser både på inkrementelle innovasjoner og radikale innovasjoner er de virksomhetene med høyest innovasjonsgrad. En kan stille spørsmålstegn ved hvorfor virksomheter som kun har fokus på å skape radikale innovasjoner ikke opplever like høy innovasjonsgrad som de virksomhetene som har fokus på begge deler. Slik vi tolker dette kan det se ut til at virksomheter kan skape radikale innovasjoner uten rett lederfokus og uten å skape et innovasjonsmiljø, men at det kan være utfordrende å holde endringstakten oppe i det lange løp ved at ny kunnskap og gode ideer sjelden er ferskvare og derfor kan oppleve å ha manglende fleksibilitet, samt periodevis stagnasjon.

Å ha rett lederfokus og det å skape et innovasjonsmiljø kan samtidig ses i sammenheng med å utnytte ansattes totale kompetanse. Representanten i Telia understreker at han er svært opptatt av at Telia tar i bruk de ansattes totale kompetanse, som kommer tydelig frem i følgende uttalelse;

*“Tenk dere selv, hvor mye av kompetansen deres, den totale kompetansen, føler dere at dere får bruke i deres jobb? Vi har 21 000 ansatte som sikkert har, sinnsykt mange talenter, kunnskap, innsikt og passions.”*

Litteraturen beskriver at innovasjon er en vellykket implementering av nye ideer (Amabile 1997). Samtidig finner vi lite forskning på hva virksomheter konkret gjør for å implementere nye ideer. Vi antar at dette kan henge sammen med at det ikke finnes noen konkrete løsninger som fungerer for alle, men at hver enkelt virksomhet selv må finne ut hva som passer best hos dem. Vi ønsker derfor å tilføre noen eksempler på hvordan Telia forsøker å ta i bruk de ansattes kunnskaper og ideer. Representanten forklarer følgende;

*“(…) vi hadde en branding-kampanje hvor vi brukte profesjonelle fotografer som vi måtte betale 60 000 for per fotoshoot. Men vi vet jo at blant de 21 000 ansatte, har vi noen som digger å fotografere, så det vi har gjort nå er å tilby de som vil å gjøre dette i arbeidstiden sin, gratis, men de gjør det i arbeidstiden. Så får de gjøre noe annet og morsomt. Og sånn gjør vi på veldig mange områder og folk bare elsker det!”*

Ved siden av å utlyse stillinger internt, der de ansatte kan jobbe med hobbyer og interesser utover stillingsbeskrivelsene, sørger de også for å bygge på sine ansattes kompetanser. Han

trekker frem et eksempel der Telias Key Account Manager var veldig god på prosesskunnskap. Selv så hun en overføringsverdi til en annen avdeling hvor de jobbet med process automation, altså robotikk. Hun ønsket å være relevant for fremtiden og uttrykte sitt behov. På bakgrunn av dette ble hun overført til denne avdelingen, og alt som trengtes var en opplæring som tok totalt 5 mnd. Mye av hennes kunnskap, ca 70-80%, var overførbart til den nye stillingen, og det var snakk om at hun måtte tilegne seg en liten bit ekstra for at det skulle bli direkte appliserbart.

Telia har også en egen frivillighetsbevegelse, og innebærer at alle de 21 000 ansatte får åtte timer i året de kan bruke på en frivillig aktivitet. Dette kan eksempelvis være å hjelpe oppstartsbedrifter, NGO'er, eller frivillige organisasjoner med det de kaller "digital impact". I 2018 var så mange som 75% av de ansatte ute og hjalp oppstartsbedrifter. Med andre ord er det mye som tyder på at Telia, ved bruk av selvledelse som fundament, derav rett lederfokus, har bidratt til fremveksten av et innovasjonsmiljø.

Som vi kom frem til ovenfor, kan det trekkes en sammenheng mellom å ha rett lederfokus og å skape et innovasjonsmiljø. Tidligere i oppgaven, der vi diskuterte hvordan virksomheter kan utvikle nye hensiktsmessige, kreative ideer gjennom å skape trygge rammer rundt deling og utvikling av kunnskap ved å fokusere på, samt utvikle relasjonskompetanse blant medlemmene i en virksomhet, er med på å belyse denne sammenhengen. Et slikt lederfokus kan kobles til det Johannessen, Olsen og Stokvik (2013) beskriver som en innovasjonsleder; "(...) de personene rundt om i organisasjonen som tenner gnister og skaper kreative energifelt" (Johannessen, Olsen og Stokvik 2013, 12). Videre beskriver forskerne kreative energifelt som "(...) de stedene i organisasjonen hvor kreativitet, engasjement, initiativ og resultater blomstrer. Dette er steder hvor man stiller spørsmål om hvor nødvendige og fornuftige eksisterende strukturer, prosesser og metoder er" (Johannessen, Olsen og Stokvik 2013, 24).

Målet, slik vi ser det, er å betrakte en hel virksomhet som et kreativt energifelt. Der kreativitet, engasjement og initiativ forløses i hver enkelt medarbeider. Der hver enkelt medarbeider stiller spørsmål ved hvor nødvendige og fornuftige eksisterende strukturer, prosesser og metoder er. På denne måten legges det til rette for at virksomheter bryter ved det "stabile" og det som tidligere har hindret fleksibilitet for å utvikle en lærende organisasjon.



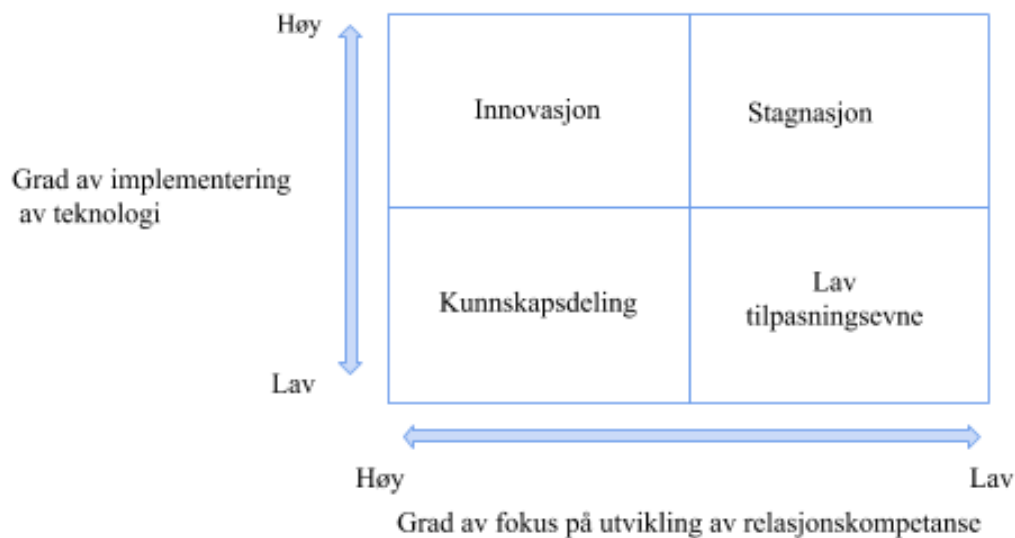
Slik Representanten i Telia påpeker, er det dette som er dualiteten ved å ta i bruk selvledelse og fremlegger følgende;

*“(...) det bygger hele vår kultur på selvledelse som sagt, så det er jo de som på en måte også klarer å være såpass bevisst på sin egen kompetanse, hva de trenger i fremtiden, hvor de vil, sine ambisjoner, sine verdier, som også prøver å uttrykke det. For det er sikkert mange som føler,” folk må skjønne at jeg har lyst på det”. Nei, folk har ikke tid til å gå rundt å skjønne at 21 000 ansatte har masse ulike behov som de ikke engang uttrykker. Altså vi må være, det er en dualitet i det da, så du må på en måte ta ansvaret for det selv. Vi legger jo til rette for det selvfølgelig, så vi fraskriver oss ikke ansvar. Men vi kan ikke vite hva som bor inni deg hvis ikke du uttrykker det eller viser det.”*

Slik Vik (2007) påpeker, kan årsaken til at virksomheter ikke får utbytte av sine menneskelige ressurser både ligge i at virksomhetens måte å organisere på begrenser individets potensiale, og at individer mangler evne til å synliggjøre sin kompetanse. Ansvaret for å utvikle kompetanse ligger derfor ikke kun hos leder. Det ligger også hos hver enkelt medarbeider.

## 4.4 Teoretiske Poeng, typologi og hypoteser

Basert på diskusjonen har vi kommet frem til noen teoretiske poeng. Disse belyses i følgende typologi:



4.4 Figur: Typologi

Ut i fra typologien har vi utviklet følgende hypoteser:

- H1: Høy grad av implementering av teknologi og høy grad av fokus på utvikling av relasjonskompetanse fører til innovasjon
- H2: Lav grad av implementering av teknologi og høy grad av fokus på utviklingen av relasjonskompetanse fører til kunnskapsdeling
- H3: Høy grad av implementering av teknologi og lav grad av fokus på utviklingen av relasjonskompetanse fører til stagnasjon
- H4: Lav grad av implementering av teknologi og lav grad av fokus på utviklingen av relasjonskompetanse fører til lav tilpasningsevne

Høy grad av implementering av teknologi og høy grad av fokus på utviklingen av relasjonskompetanse fører til innovasjon. Som et resultat av den økte endringstakten og utvikling og implementering av teknologi, har vi diskutert oss frem til at det vil bli viktig for virksomheter å utvikle evner som skaper verdi i samspill med smarte maskiner. Slik vi har konseptualisert det, består slike ferdigheter av selvledelse (ta kontroll over egne følelser), samt andres følelser ved økt empati og tillit. Samtidig, i en verden med økt konkurranse der kunnskap er et prekært konkurransemiddel, er det disse evnene vi trenger for å skape et innovasjonsmiljø.

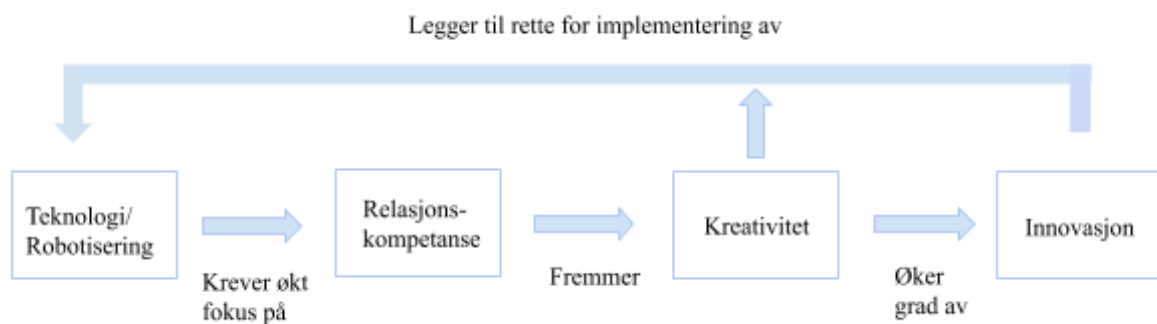
Lav grad av implementering av teknologi og høy grad av fokus på utviklingen av relasjonskompetanse fører til kunnskapsdeling. Virksomheter som ikke enda har innsikt i ny teknologi, men likevel har fokus på relasjonskompetanse, kan ved å avdekke ansattes kunnskap legge til rette for innsikt i ny teknologi som på sikt kan bidra til fremveksten av innovasjon.

Høy grad av implementering av teknologi og lav grad av fokus på utviklingen av relasjonskompetanse fører til stagnasjon. Virksomheter som har innsikt i ny teknologi og har noen få ansatte med spisskompetanse på teknologiutvikling kan skape innovative løsninger. Uten fokus på relasjonskompetanse vil likevel ikke virksomheten ta i bruk det kreative mangfoldet som fører til et innovasjonsmiljø. Dette kan føre til at virksomheter ikke klarer å holde følge med markedet, da ny kunnskap har en prekær funksjon for å skape fleksibilitet i den høye endringstakten.

Lav grad av implementering av teknologi og lav grad av fokus på utviklingen av relasjonskompetanse fører til lav tilpasningsevne. Slike virksomheter vil ikke klare å holde følge med den høye endringstakten og blir utkonkurrert av kunnskapsintensive virksomheter.

## 4.5 Revidert modell

Som belyst i diskusjonsdelen, finner vi at teknologi/robotisering, relasjonskompetanse og kreativitet som en samlet prosess, kan bidra til å øke en virksomhets innovasjonsgrad. Videre har vi også funnet ut at virksomheter med høy innovasjonsgrad og som allerede har innsikt i teknologi, har utviklet et lærende og fleksibelt miljø, som kan tilrettelegge for videre innsikt i nye teknologi. Vi har også funnet at virksomheter som ikke har innsikt i ny teknologi, men som har fokus på relasjonskompetanse og tar i bruk det kreative mangfoldet, legger til rette for innsikt i ny teknologi. Basert på dette har vi kommet frem til følgende revidert modell:



4.5 Figur: Revidert modell

## 5.0 Konklusjon

Problemstillingen vi har forsøkt å besvare gjennom denne oppgaven er; *Hvordan kan teknologi/robotisering, relasjonskompetanse og kreativitet øke en virksomhets innovasjonsgrad?* Ved å studere de fire konseptene som en sammenhengende prosess, kom vi frem til at teknologi/robotisering krever økt fokus på relasjonskompetanse. Både for å komplimentere smarte maskiner og for å skape et innovasjonsmiljø. Videre har vi funnet ut at relasjonskompetanse, ved bruk av selvledelsesteknikker, samt økt empati og tillit som en effekt av selvledelse, kan bidra til økt kunnskapsdeling og derav utvikling av nye, kreative ideer. Gjennom diskusjonen fant vi også ut at innovative virksomheter som allerede har innarbeidet teknologikompetanse har gode forutsetninger for videre utvikling og implementering av teknologi, og er utgangspunkt for utviklingen av en sirkulær revidert modell. Vi har også kommet frem til at virksomheter ikke nødvendigvis trenger å være høyteknologiske for å skape og utvikle nye teknologi. Verdiskapningsprosessen kan starte med økt fokus på relasjonskompetanse for å øke innovasjonsgraden. Både ved å ta i bruk ansattes kreativitet og kompetanse, samt øke bevisstheten rundt hvordan man som virksomhet skal omfavne ny teknologi.

## 5.1 Teoretiske implikasjoner

Årsaken til at vi har trukket frem forskning på innovasjon, teknologi/robotisering, relasjonskompetanse og kreativitet, belager seg på at vi har en antakelse om at det på tvers av fagfeltene har ligget essensiell informasjon som sammen kan belyse hvordan en virksomhet kan øke sin innovasjonsgrad. Tidligere forskning har belyst hvordan kreativitet og innovasjon har hatt et avhengighetsforhold. Samtidig mener vi at vi har belyst hvordan teknologi/robotisering og relasjonskompetanse sammen med kreativitet og innovasjon kan studeres som et helt fenomen. Med andre ord har vi systematisert litteratur på tvers av fagfelt for å skape økt forståelse omkring innovasjon som fenomen.

Vi har også belyst hvordan selvledelse har en sentral funksjon i utvikling av et innovasjonsmiljø. Martinsen (2010) henviser til Neck og Houghton (2006) som påpeker at selvledelse ikke inkluderer perspektiver som er rettet mot samarbeid og samhandling, selv om selvledelse har blitt forsket på i nesten 30 år. Ved å koble selvledelse inn i begrepet relasjonskompetanse, har vi ved å koble sammen tidligere empiri, belyst hvordan empati og tillit kan anses om effekter av selvledelse. Vi har belyst koblingen ved å blant annet aktualisert Golemans (2004) teori om EQ. Dette, ved at selvbevissthet, selvregulering og motivasjon, trekkes frem som selvledelsesferdigheter og må ligge til grunn for at empati og sosiale ferdigheter skal oppstå.

Vi har også satt en teoretisk ramme rundt hvilke ferdigheter det kan bli viktig å utvikle i samspill med teknologisk utvikling og deres effekt på innovasjonsmiljø. Forskning har belyst disse som blant annet empati, relasjonskompetanse, kritisk og innovativ tekning, kreativitet, samt emosjonelt engasjement med andre. Vi har diskutert hvordan de overnevnte evnene er inkorporert både direkte og indirekte i slik vi har definert relasjonskompetanse.

Som et bidrag til litteraturen har vi også utviklet fire hypoteser som kan testes empirisk ved kvalitativ, eller kvantitativ metode.

## 5.2 Praktiske implikasjoner

Som et resultat av utvikling og implementering av ny teknologi, samt økt og sterkere konkurranse, har vi diskutert frem at virksomheter må øke sin totale verdiskapning for å henge med på den høye endringstakten. Dette innebærer at virksomheter må være i stand til å øke sin innovasjonsgrad for å beholde konkurransefortrinn. Det er knyttet mye usikkerhet rundt teknologi og hvordan det vil påvirke virksomheter fremover. For at virksomheter skal henge med og være i stand til å skape verdi i et komplekst og turbulent samfunn, er det essensielt å utvikle og ta i bruk kunnskap samt øke fleksibiliteten. Ved å gå i dybden på hvordan relasjonskompetanse, derav selvledelse, empati og tillit fremmer kreativitet og et kreativt miljø i en virksomhet, kan tilrettelegge for at virksomheter bedre forstår hvordan de kan organisere for å skape grobunn for fleksibilitet og endring.

Skjellaug m. fl (2015) fremlegger at nesten alle sektorer vil bli berørt av den nye teknologien, men at ikke alle aktører har utviklet forståelse for hvordan de skal omfavne mulighetene som ligger i teknologien, samt at det blant noen er manglende vilje til å omfavne den. Ved å sette lys på teknologiens rolle i fremtidig verdiskapning, der mennesker og maskiner må utvikle komplimentære ferdigheter for å konkurrere i et globalt kunnskapssamfunn, kan oppgaven bidra til at virksomheter både får økt forståelse for hvordan de kan øke kunnskapsdeling, samt redusere motstand for å implementere den nye teknologien.

I hvilken grad virksomheter klarer å skape verdi henger sammen med et samfunns arbeidsledighet. Om virksomheter ikke øker sin tilpasningsevne kan dette i verste fall føre til økonomisk nedgangstid. Ved å belyse viktigheten av at virksomheter tar i bruk de ansattes totale kompetanse ved å blant annet bygge på utdatert kompetanse i stedet for å fase inn ny, mener vi derfor er av praktisk relevans for både medarbeidere, virksomheten og samfunnet som helhet.

### 5.3 Forslag til videre forskning

Som nevnt har vi ved å strukturere og systematisere forsknings på teknologi/robotisering relasjonskompetanse og kreativitet, belyst disse som sentrale faktorer for fremveksten av innovasjon. På bakgrunn av dette vil vi tro at det kan være aktuelt å inkludere de fire faktorene i videre forskning for å bidra til økt forståelse av innovasjon i kontekst av den fjerde industrielle revolusjonen. Ut i fra sammenhengene som er belyst, har vi utviklet fire tilhørende hypoteser som kan testes empirisk ved bruk av kvalitativ eller kvantitativ metode.

Vi har også trukket frem at selvledelse ikke inkluderer perspektiver som er rettet mot samarbeid og samhandling, men likevel argumentert for at selvledelse øker individers empatiske og tillitsskapende evner og ferdigheter. Stadig flere virksomheter tar i bruk selvledelse som styreform da det er økt fokus på, samt et krav om å utvikle ny kunnskap. Selvledelse innebærer derfor at det legges større vekt på egne behov og utvikling av egen kompetanse for å gi medarbeiderne utfoldelsesmuligheter (Johannessen og Olsen 2008). Forskerne hevder at en konsekvens av dette er sterkere individualisering og at dette ikke nødvendigvis fører til økt respekt for enkeltindividet. Vi har på de andre siden funnet frem til at selvledelse er en sentral faktor for å skape trygghet, åpenhet og tillit der individer føler for å dele synspunkter og nye ideer uten at de er redde for å bli avvist eller kritisert. På bakgrunn av dette kan det være interessant å forske videre på effekter av selvledelse.



## 6.0 Litteraturliste:

Amabile, Teresa, M. 1996. *Creativity In Context: Update To The Social Psychology Of Creativity*. UK: Hachette. Leserdato: 4. Februar 2019:  
[https://books.google.no/books?hl=no&lr=&id=pZI4DgAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT7&dq=creativity&ots=tvKiPa5nHn&sig=4ZaqxbkwCVH8J4qqWkuD1v7C0VU&redir\\_esc=y#v=onepage&q=creativity&f=false](https://books.google.no/books?hl=no&lr=&id=pZI4DgAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT7&dq=creativity&ots=tvKiPa5nHn&sig=4ZaqxbkwCVH8J4qqWkuD1v7C0VU&redir_esc=y#v=onepage&q=creativity&f=false)

Amabile, Teresa, M. 1997. Motivating Creativity in Organizations: On Doing What You Love And Loving What You Do. *California Management Review*. 49 (1): 39-58. Business Source Complete (9712191746)

Amabile, Teresa M., Regina Conti, Heather Coon, Jeffrey Lazenby og Michael Herron. 1996. Assessing the Work Environment for Creativity. *Academy of Management Journal*. 39 (5): 1154-1184. Business source complete: (9707300678)

Amabile, Teresa M., Sigal G. Barsade., Jennifer S. Mueller og Barry M. Staw. 2005. Affect and Creativity at work. *Administrative Science Quarterly*. 50(3): 367-403  
Business Source Complete (19092668)

Baas, Matthijs., Carsten K. W. De Dreu og Bernard A. Nijstad. 2008. A Meta-Analysis of 25 Years of Mood-Creativity Research: Hedonic Tone, Activation, or Regulatory Focus? *Psychological Bulletin*. 134 (6): 779-806. Leserdato 16. mars 2019: doi:10.1037/a0012815

Bass, Bernard M. 1985. *Leadership and performance beyond expectations*. New York: The Free Press.

Barron, Frank og David M. Harrington. 1981. Creativity, Intelligence and Personality. *Annual Review of Psychology*. 32(1): 439-476. Business Source Complete: (12446723)

Boden, Margaret, A. 2004. *The creative mind: Myths and mechanisms*. 2.utg. New Fetter Lane, London: Routledge. Leserdato: 11 Februar 2019:  
[https://scholar.google.no/scholar?q=Boden,+M.A.+\(2004\).+The+creative+mind:+Myths+and+mechanisms.+Hove:+Psychology+Press&hl=no&as\\_sdt=0&as\\_vis=1&oi=scholar](https://scholar.google.no/scholar?q=Boden,+M.A.+(2004).+The+creative+mind:+Myths+and+mechanisms.+Hove:+Psychology+Press&hl=no&as_sdt=0&as_vis=1&oi=scholar)

Brynjolfsson, Erik og Andrew McAfee. 2014. *The Second Machine Age: Work, Progress, and Prosperity in a Time of Brilliant Technologies*. New York: W.W. Norton & Company, Inc.

Colvin, Geoff. 2015. Humans are underrated. *Fortune*. 172 (2): 100-113. Business Source Complete: (108510842)

Csikszentmihalyi, Mihaly.1996. *Creativity. Flow and the Psychology of discovery and Invention*. New York: Harper/Collins. Leserdato 21 mars 2019:  
<https://digitalauthorshipuri.files.wordpress.com/2016/01/csikszentmihalyi-chapter-flow-and-creativity.pdf>

Edmondson, Amy. 1999. Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams. *Administrative Science Quarterly*. 44(2): 350-383. Leserdato: 17 Mars 2019:  
[http://web.mit.edu/curhan/www/docs/Articles/15341\\_Readings/Group\\_Performance/Edmondson%20Psychological%20safety.pdf](http://web.mit.edu/curhan/www/docs/Articles/15341_Readings/Group_Performance/Edmondson%20Psychological%20safety.pdf)

Furnham, Adrian. 2008. *Personality and Intelligence at work: Exploring and Explaining Individual Differences at Work*. New York: Routledge/Taylor & Francis Group.

Goleman, Daniel. 2004. What Makes a Leader?. *Harvard Business Review*. 82 (1): 82-91. Business source complete: (11800993)

Hess, Edward D. Og Katherine Ludwig. 2017. *Humility is the New Smart: Rethinking Human Excellence in the Smart Machine Age*. Oakland: Berrett-Koehler Publishers. eBook Collection (EBSCOhost) (1356014)

Hess, Edward D. og Katherine Ludwig. 2018. The Smart Machine Age Will Require a New Story About Leadership. *Leader to Leader*. 2018 (87): 54-59. Business Source Complete: (127684920)

Johannessen, Jon-Arild og Bjørn Olsen. 2008. *Positivt lederskap; Jakten på de positive kreftene*. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.

Johannessen, Jon-Arild., Bjørn Olsen og Hanne Stokvik. 2013. *Innovative organisasjoner; fra ide til faktura*. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS

Johannessen, Jon-Arild. 2018a. *Automation, Innovation and Economic crisis; Surviving the fourth industrial revolution*. New York : Routledge

Johannessen, Jon-Arild. 2018b. *Konseptuell generalisering: Metodologiske betraktninger i samfunnsvitenskapen. Et systemisk perspektiv*. Notat Høyskolen Kristiania. Oslo.

Johannessen, Jon-Arild. 2019. *The workplace of the future; The fourth industrial revolution, the precariat and the death of hierarchies*. New York : Routledge

John, Oliver P., Richard W. Robins og Lawrence A. Pervin. 2010. *Handbook of Personality; Theory and Research*. 3.utg. New York: The Guilford Press

Kaufmann, Geir. 2006. *Hva er kreativitet*. Oslo: Universitetsforlaget AS

Kirkhaug, Rudi. 2015. *Lederskap: person og funksjon*. Oslo: Universitetsforlaget AS

Lerdahl, Erik. 2007. *Slagkraft; Håndbok i ideutvikling*. Oslo: Gyldendal Akademisk

Martinsen, Øyvind Lund. 2010. Martinsen, Ø. L. (red.): *Perspektiver på Ledelse*. 3.utg. Oslo: Gyldendal Akademisk.

Neck, Christopher P. og Charles C. Manz. 1996. Thought self-leadership: the impact of mental strategies training on employee cognition, behavior, and affect. *Journal of Organizational Behavior*. 17 (5): 445-467. Business Source Complete (12617365)

Paulus, Paul B. og Mary Dzindolet. 2008. Social influence, creativity and innovation. *Social Influence*. 3(4); 228-247. SocINDEX with Full Text (35020545)

Rousseau, Denise, M., Sim B. Sitkin., Ronald S. Burt og Colin Camerer. 1998. Not So Different After All: A Cross-Discipline View of Trust. *Academy of Management Review*. 23(3): 393-404. Business Source Complete (926617)

Skjellaug, Bjørn., Stian Nygaard., Ovidiu Vermesan., Ingrid Svagaard., Tor W. Andreassen., Gaute Knutstad., Inge Gran., Inger Andresen., Mette Røhne., Dag Ausen og Elin Sundby Boysen. 2015. *Effekter på teknologiske endringer på norsk nærings- og arbeidsliv*. Red. Mats Carlin. SINTEF Rapport, 12/10. Leserdato: 28. April 2019: <https://sintef.brage.unit.no/sintef-xmloi/bitstream/handle/11250/2378812/A27222.pdf?sequence=3&isAllowed=y>

Spurkeland, Jan. 2012. *Relasjonskompetanse* (2.utg) Oslo: Universitetsforlaget AS

Spurkeland, Jan. 2015. *Tilpasset ledelse : kunsten å lede et mangfold av individer*. Oslo: Universitetsforlaget AS

Sternberg, Robert J. og Todd I. Lubart. 1993. Investing in Creativity. *Psychological Inquiry*. 4 (3): 229-232. Business Source Complete (7397611)

Telia. Om oss. Leserdato 6. mai 2019: <https://www.telia.no/om-telia/>

Vik, Sigurd. 2007. *Prestasjonskultur og prestasjonsledelse*. Oslo: Universitetsforlaget

Wadel, Carl C. 2006. Om å lede seg selv sammen med andre. Selvledelse i medarbeidersamhandling. *Sosiologi i dag*. 36 (1): 59-77. Leserdato: 21. April 2019 [http://bora.uib.no/bitstream/handle/1956/2787/Paper\\_III\\_Carl\\_C\\_Wadel.pdf?sequence=13&isAllowed=y](http://bora.uib.no/bitstream/handle/1956/2787/Paper_III_Carl_C_Wadel.pdf?sequence=13&isAllowed=y)

West, Michael A. 2000. State of the art: Creativity and Innovation at Work. *Psychologist*. 13: 460-464. Leserdato 14. mars 2019: <https://thepsychologist.bps.org.uk/volume-13/edition-9/state-art-creativity-and-innovation-work-0>